

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489833>



Library and Archives Canada

2007-2008
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

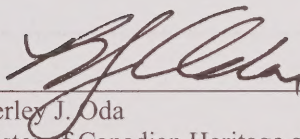
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2008-III-6
ISBN 978-0-660-63267-4

Library and Archives Canada

2007-2008

Report on Plans and Priorities



Beverley J. Oda
Minister of Canadian Heritage and Status of Women



Table of Contents

Minister's Message.....	5
Message from the Librarian and Archivist of Canada.....	7
Management Representation Statement.....	9
Departmental Overview	11
Mandate of Library and Archives Canada	13
Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	25
Supplementary Information	39
Planned Spending Trends	43
Financial Information.....	44
Legislation Administered by the Librarian and Archivist of Canada	48
Contacts for Further Information	48



Minister of Canadian Heritage
and Status of Women

Ministre du Patrimoine canadien
et de la Condition féminine

Ottawa, Canada K1A 0M5



The world in which Canadians live is constantly changing. Economic borders are blurring, new technologies are more accessible than ever before, and new approaches for showcasing our heritage and culture are increasingly available. These changes bring with them new challenges and increasing opportunities. Through their activities, organizations in the Canadian Heritage portfolio enable Canadians to take advantage of all the possibilities open to them with regards to culture, heritage, and civic participation.

Library and Archives Canada (LAC) plays an essential role as one of the key guardians of our collective memory. LAC puts Canadians in touch with their heritage and shares that heritage with the rest of the world.

In 2007-2008, Library and Archives Canada will be demonstrating its commitment to cooperation and diversity by hosting the third session of the International Council on Archives in Québec City. Flowing from the overall theme of Archives, Diversity and Globalization, the congress will focus on international cooperation, interdisciplinarity and professional identity, and globalization and diversity.

Library and Archives Canada's vision and objectives for the year 2007-08 are set out in this *Report on Plans and Priorities*. They highlight LAC's contribution to the vitality of Canada's cultural sector, and to building prosperous and creative communities throughout our country.

Beverley J. Oda

Message from the Librarian and Archivist of Canada

What is the value of the Library and Archives Canada (LAC) collection to Canadians and Canada?

The books, pamphlets and newspapers, the letters, diaries and official records, the films and broadcasts, the photographs, portraits and landscapes, the maps and the globes, which are just part of Canada's library and archives, maintain the voices, the images and the hopes of those who have gone before us. We add to them the documents of our generation, confident that the future will find these of significance for their time. The importance of Canada's documentary heritage is critical to the understanding of ourselves as a people, a society and a country.

The LAC collection offers a wide range of views and facts that permit a frank and open dialogue across the generations as we engage with past lives and explore the rich, diverse and complex Canadian experience first-hand through the eyes, voices and pens of those who lived it. We learn of successes and failures; we learn the strengths and weaknesses of our society, we discover the background to current issues and find insight into the continuing realities of Canada. We celebrate the past; sometimes we commemorate; at times we mourn and throughout we learn. As respected Canadian scholar Dr. T.H.B. Symons noted in his 1976 report on Canadian studies in universities, we come to know ourselves.

Only on this solid foundation can Canada's society plan its future. Only on this solid foundation can we truly seek to understand and address complex issues from our past.

In 2004, LAC articulated a comprehensive strategic vision to ensure that LAC makes the kind of contribution that truly enables Canadians to know ourselves. That vision, *Directions for Change*, has brought sharper focus to the work of Canada's newest knowledge institution.

At a time when government accountability is more important than ever, we have tackled the leadership issue of ensuring that the public record is accurately maintained and managed for future generations. Our collection is proving to be instrumental in addressing contemporary issues of past decisions that echo today: the head tax paid by Chinese-Canadians, the forced displacement of Japanese Canadians in the heat of war, First Nations' land claims and their residential school experience. The records of our borders, our constitutional development, environmental changes and the evolution of Canada's sovereignty eloquently demonstrate that in a modern society, the past remains current.

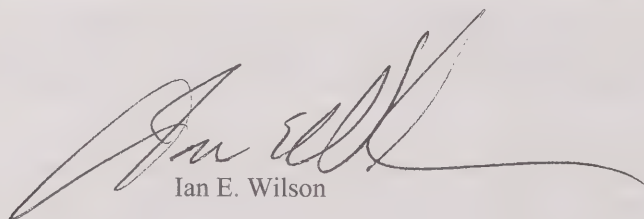
We are connecting with both traditional and new partners across Canada and around the world, building and enhancing networks that will ensure the greatest access to our collections and the broadest possible learning and research experience for our clients.

Now, Library and Archives Canada is at another critical turning point. We are making the strategic choices that are defining where we are going and how our institution will work to achieve its mandate. This Report on Plans and Priorities shows how we will address our ongoing responsibilities and move in new directions between 2007 and 2010.

It is important that we act for many reasons. For example, digital technology enables us to reach a national audience impossible just a few years ago. Our collections are rare, fragile, often unique and have substantial monetary value. Our growing web presence overcomes these limitations and allows people to enjoy and study our print manuscripts, large maps, films, stamp and Canadian music collection in homes, libraries and classrooms. Even so, we know we must do more to showcase the best of what our collection has to offer and make it accessible to all Canadians.

The downside of digital technology is that much of the recent digital record is already disappearing from our rearview mirror as governments, businesses, authors, scientists and photographers routinely push the “delete” button as they speed along the information highway. As this RPP demonstrates, we have made a major effort to establish our capacity to collect digital materials but we are struggling to allocate the resources and technology necessary to do as much of the job as is clearly needed. Investments in these and other areas are part of our plans to take on challenges such as improved security for our collection, increased preservation centre capacity to deal with a growing, fragile collection and the need to manage risks to our collection.

As we approach the 10th anniversary of our world-renowned Preservation Centre, one of the largest and most sophisticated in the world, it seems a fitting time to review our progress and gear up for the future. Our corporate priorities are aligned with the initial vision we set out in *Directions for Change* when Library and Archives Canada was created. This RPP illustrates how we are ready and determined to take the next steps and make significant progress to demonstrate those results. It demonstrates how we intend to enable Canadians to meet Dr. Symons’ call to know ourselves and our past, while providing the solid foundation for our society to plan its future.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Ian E. Wilson', with a long horizontal flourish extending to the right.

Ian E. Wilson

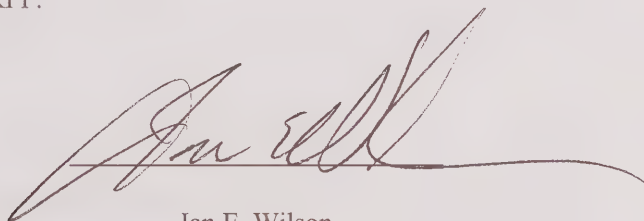
Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the *2007-2008 Report on Plans and Priorities (RPP)* for

Library and Archives Canada

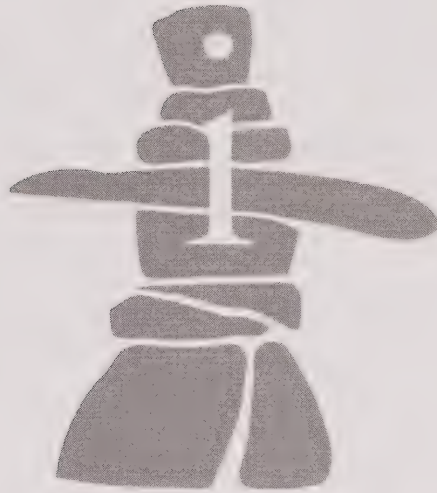
This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of 2007-2008 Part III of the Estimates: Report on Plans and Priorities*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



Ian E. Wilson
Librarian and Archivist of Canada





Section I: Departmental Overview

Mandate of Library and Archives Canada

The preamble of our enabling legislation, the *Library and Archives of Canada Act*, states that the mandate of Library and Archives Canada is:

- to preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- to serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society;
- to facilitate in Canada cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation and diffusion of knowledge; and
- to serve as the continuing memory of the Government of Canada and its institutions.

We achieve our mandate through a variety of responsibilities and activities and, increasingly, through work with the archives, libraries and museums across the country that also hold their own parts of Canada's national collection of cultural materials as well as other partners reflecting Canadian diversity.

LAC is constantly building our unparalleled collection of materials in a wide variety of formats of relevance to the story of Canada. Those formats include printed materials, photographs, electronic publications, maps and documentary art such as posters and paintings of people and places. Some acquisitions result from legislated Legal Deposit requirements that require publishers to provide copies of materials published in Canada. Others are acquired from Government of Canada departments and agencies and through the purchase or donation of materials.

We catalogue and describe these holdings in accordance with international standards to make it easier for people to find items. LAC's leadership role in cataloguing and describing materials for the Canadian archival and library communities makes access to the LAC and other collections across Canada simpler and consistent no matter where an item in a collection may be.

By managing the care of our collection, we ensure it is preserved for future generations. Our use of risk management approaches enables us to make the best use of LAC storage facilities as well as our staff expertise in applying preservation treatments and techniques.

The collection is enhanced by our role as the permanent repository of Government of Canada records of business or historic value for reference by the public. We ensure that records are available in response to public requests and to support departmental and government-wide decision-making. We also examine broad records issues of government and advise on improvements to help meet government priorities.

Our mandate within this framework centres on recordkeeping and accessibility. We are working towards establishing recordkeeping as a regulatory regime of accountability and stewardship within government in which records are created, used, kept and preserved as vital business assets and knowledge resources to support effective decision-making and achieve results for Canadians. A commitment to accessibility informs all LAC work on policies, strategies and methodologies to make government records more accessible to users.

Government recordkeeping is also the focus of work at LAC federal records centres in eight cities, where records in all media are managed on behalf of over 90 federal government departments and agencies. This extends from taking in records of continuing value from government institutions, including personnel records, storing and protecting them and retrieving those required for reference or research. As part of this, we segregate archival and historical records that are designated for permanent preservation, and destroy the others when no longer required. Centres also hold backup copies of electronic records that are deemed essential, in the event of disaster or emergency, to the operations of government and the protection of rights.

We seek to make our entire collection known in many ways to Canadians and people interested in Canada. For example, our client services help users understand how our collection and resources are organized and assist them to find items of interest and relevance. As necessary, we safeguard the rights attached to all holdings. This can involve providing rights clearances, investigating copyrights or ensuring privacy protection. It includes dealing with more than 20,000 requests annually that spur reviews of archival records, of personnel records of former civilian and military government employees, and LAC's operational records.

Library and Archives Canada reaches out to Canadians through exhibitions, learning opportunities, public programming and a rich website, including those within the Portrait Gallery Program initiative. In Canada's Capital Region, LAC stages this programming at our Ottawa and Gatineau locations and at partner venues. Canadians living elsewhere make contact with Canada's documentary heritage through our ever-expanding website, travelling exhibitions and special events, many involving collaboration with diverse partners.

LAC makes our collections available through resource-sharing services that include inter-agency borrowing/lending, document delivery and collaborative reference, as well as our work in partnership with the Canadian library community on the infrastructure that supports resource sharing. Within the federal government, this is matched by our coordination of the library services of federal departments and agencies to achieve excellence and to encourage the effective management of human and financial resources.

The financial and human resources of Library and Archives Canada are presented below.

Financial Resources

(\$ thousands)

(Total Main Estimates)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$119,303.0	\$100,987.0	99,343.0

Human Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
FTEs 1,134	FTEs 1,131	FTEs 1,116



Corporate Priorities

<i>Priorities</i>	<i>Type</i>
1. LAC will adjust all aspects of our activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment.	New
2. LAC will increase the relevance and accessibility of our collections and expertise to Canadians outside Canada's Capital Region.	New
3. LAC will focus our facilitation of Government of Canada management of information on the development of effective recordkeeping within government institutions.	New
4. LAC will make systematic use of collaborative arrangements and will increasingly deliver on our mandate through or with others.	New
5. LAC will ensure citizen and client research and evaluation results are built into management decision making.	New

It should be noted that the achievement of all five corporate priorities involves actions for which particular sectors and groups within LAC have taken on lead responsibility. However, all sectors and groups are working together to ensure the achievement of all five priorities.

Crosswalk between LAC Program Activities and Corporate Priorities

		Planned Spending (\$ thousands)			
	Expected Results	2007–2008	2008–2009	2009–2010	A Focus of These Corporate Priorities
Strategic Outcome:	Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage				
Program Activity #1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	1.1Enhanced capacity of government to serve Canadians and achieve better business results through sound record keeping	\$10,472.0	\$10,888.0	\$10,965.0	2 & 3
Program Activity #2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada	2.1 – LAC collection increasingly reflects the Canadian experience 2.2 – Improved organization of the documentary heritage for access 2.3 – LAC collection is better safeguarded for current and future generations	\$67,500.0	\$62,284.0	\$60,366.0	1
Program Activity #3 – Making the documentary heritage known and accessible for use	3.1 – Clients use the documentary heritage for personal enrichment, life long learning and to produce works of value to Canada 3.2 – Contributes to building social cohesion and an enhanced sense of identity within Canadian society	\$41,331.0	\$27,815.0	\$28,012.0	2, 4 & 5



Canada Welcomes the Archival World to Quebec City in 2007

The International Conference of the Round Table on Archives (known by its French acronym as CITRA) is the annual meeting of heads of national archival institutions, of chairs of national professional associations and of chairs of International Council on Archives (ICA) sections and committees. It discusses matters of major professional interest.

Canada will host the 40th CITRA in Quebec City from November 11 to 17, 2007, while events linked to the conference such as meetings of conference working groups will take place between November 9th and 18th. Organization of the event is shared between ICA and the host country. Library and Archives Canada is working very closely with Bibliothèque et Archives nationales du Québec and the local organizing committee. Between 200 and 300 participants from roughly 80 countries are expected to take part in the conference.

Hosting CITRA represents an opportunity for Library and Archives Canada to demonstrate leadership within the international archival community, consistent with the innovative directions that LAC is taking. It is also a chance to underline to the general public in Canada the importance of documentary heritage and its management by LAC as well as how LAC collaborates for the more effective management of federal government information.

CITRA has been recognized as part of the 2007 program of activities that precede the 2008 celebration of the 400th anniversary of the founding of Quebec City. It will help to underline the role that archives play in supporting this and all similar historical commemorations as well as the anniversary of other events such as the 40th anniversary of the Association of Archivists of Quebec.



Departmental Plans and Priorities

Library and Archives Canada has a wide-ranging mandate, as described earlier in this section. To deliver on that mandate, in 2004 LAC established *Directions for Change*, a comprehensive, strategic vision that is shaping our management priorities and spending choices.¹ To target that work even more effectively and to ensure that LAC delivers results that matter for Canadians and their federal government, we have taken a thorough look at the trends and factors influencing our mandate and the work of organizations like ours around the world.

Drivers for Change in our Planning Environment

1. A World of Digital Information

With extensive collections in many media such as sound recordings, films and documentary art, LAC has always faced the challenges of building and caring for a diverse collection that now has to include digital means of recording information. As the major home for the Canada's documentary heritage, LAC is now alert to collecting and archiving Canadian websites, electronic publications and other documents that will never appear on paper. We have already begun to implement the new infrastructure needed to guarantee the survival of this electronic information through initiatives such as the electronic legal deposit of publications, our AMICAN work that is creating a single system to manage our holdings and a search capacity from our website that enables Canadians to search our collection.

2. Canadians' Changing Interests and Realities

One obvious impact of this new digital world is the way the Internet has transformed how Canadians find, use and share information. More and more Canadians, not just professional researchers, want access to our collection, particularly with the growth of interest in topics such as family histories. Canadians want online access to the information in their national collection. At the same time, we are working to ensure that our collection reflects an increasingly diverse society, both in terms of what our collection holds and how we reach out to many different groups of Canadians. We are acting on these opportunities through initiatives such as our upcoming Genealogy Strategy, public programming focused on specific communities and improved services for Canadians to search our collection online.

3. A Networked World

One more impact of the growth of digital technologies is how it enables networks to be built and operated. This creates great opportunities for LAC because Canada's documentary heritage exists in cultural institutions across Canada and in other countries – not just in our own facilities. New tools and new thinking are creating opportunities to enable LAC to work in partnership with others to achieve shared goals, putting Canadians in touch with their heritage, no matter where they are or the heritage items are located. This attention to building and using networks also reflects the government-wide commitment to engaging stakeholders, citizens and other levels of

¹ "Directions for Change" is available at <http://www.lac-bac.gc.ca/about-us/016/index-e.html>



government in the development of policy, programs and service delivery. We are acting on these opportunities through initiatives such as our work with stakeholders to create a common Canadian Digital Information Strategy as well as much of our public programs and services.

4. Becoming a Window on Canadian Democracy

Library and Archives Canada has specific responsibilities related to Government of Canada documents of business and historical value. Canadians are increasingly interested in these documents as shown by a rising volume of Access to Information requests and increased interest in exploring government documents linked to past decisions. At the same time, federal departments and agencies are recognizing that their recordkeeping practices need to improve to meet current public and parliamentary expectations.

5. Accountability for Resources and Results

Canadian public administration has undergone a significant shift over the past decade to emphasize clear results and accountability for spending. The Government of Canada is reassessing programs to focus on core federal roles and to ensure that spending is controlled and efficient. LAC, like all departments and agencies, has to reassess the effectiveness of our business processes, develop mechanisms to reallocate resources from low to high priorities and ensure that spending is directed to measurable and realistic outcomes. This is particularly important as we address the many challenges of caring for our collection and ensuring its security. It is influencing profoundly our capital investment choices.

The Strategic Framework

In 2006, LAC adopted a new Strategic Framework that has put us squarely on the path to the future we intend to create for ourselves. It sets out how we will rebalance our activities in light of our changing environments. It defines the five LAC corporate priorities, listed above in this section, that we will make in order to implement *Directions for Change* and identifies how we will change the way we do business.

While the five corporate priorities vary in nature and complexity, each requires a significant rebalancing of the way we carry out our business. LAC will rethink many activities in relation to more than one of the priorities as we strive to be:

- much better-known among Canadians as we reach out actively to people and communities of all kinds, reflecting their interests and the importance of telling Canada's many stories;
- even more strategic in our operations as we draw on networks and make capital investments that generate the best possible contributions to the achievement of our mandate, ones that allow us to serve as the trusted repository for Canada's documentary heritage and a valued cultural leader and internationally-recognized innovator; and

- a key supporter of the strongest possible accountability in government and a more vibrant Canadian democracy as we align our government records roles with the needs of citizens, parliamentarians and government managers and leaders.

We are on a path to become much more than the sum of our institutional parts through the five corporate priorities, three of which that focus on what we will do and two that focus on how we will move ahead.

What we will do:

Corporate Priority #1 – LAC will adjust all aspects of its activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment.

We will extend our efforts and increase our investments in acquiring and preserving Canada's digital documentary heritage, and in making use of digital technologies – both to improve access and awareness and to rethink our business processes and operations.

This objective will require the development of a comprehensive digital asset framework that will support fully automated ingest, preservation and access to digital documentary heritage. We will increase our rate of digital acquisition to deal effectively with the annual production of documentary heritage; we will develop functional specifications for digital recordkeeping in government. LAC will also begin working with partners to build a national network of Trusted Digital Repositories that will provide reliable and long-term access to items that exist in digital formats.

LAC will work towards integrated access to our collection by means of an enhanced website that is even easier to use, and is more dynamic and interactive. LAC will digitize for use and for preservation and will steadily build the volume of documentary heritage available on our website. LAC will systematically rethink the services we deliver, both to content creators and to content users, and the way in which we do business in order to respond to the demands and maximize opportunities of the digital environment.

Rebalance:

While LAC has already made significant steps towards the stewardship of digital information and the use of digital technologies in its business, this choice will require us to rebalance our capacity to deal with digital and digitized collections and favour ongoing investment in communication and access via our website. It will also favour reengineering of business processes to take advantage of digital solutions.

High Level Results:

- **Digital documentary heritage is acquired and preserved for future generations;**
- **In their homes, offices or anywhere with hand held devices, Canadians have more extensive and effective access to their documentary heritage;**
- **LAC makes efficient and effective use of IT in all of its business activities.**



Corporate Priority #2 – LAC will increase the relevance and accessibility of LAC collections and expertise to Canadians outside Canada’s Capital Region.

In order to make the documentary heritage of Canada known, LAC will focus on activities that demonstrate the relevance and increase the accessibility of our collections to Canadians who live outside Canada’s Capital Region. This shift in service horizon will build on a market segmentation of current and potential clienteles to identify particular needs and interests. LAC will deliver products and services in formats appropriate to the clientele and will increase the relevance and accessibility of our collections by increasing digital access and content and by working both with organizations who share custody of the documentary heritage and with targeted communities such as genealogists, multicultural communities, teachers, librarians and archivists. LAC will make use of the expertise of our staff both to improve access and to develop content relevant to Canadians in all regions.

Rebalance:

LAC will actively work to make our collections and expertise accessible outside of the Ottawa-Gatineau region; this will involve examining the kinds of programming that best meet the needs of Canadians and how they can be delivered. LAC will review the role of our Regional Information Management Services in making the collection accessible.

High Level Result:

Canadians outside Canada’s Capital Region have improved access to LAC programs and services relevant to their needs and interests.

Corporate Priority #3 – LAC will focus its role in Government of Canada information management on the development of effective recordkeeping.

The capacity of federal departments and agencies to operate effectively is affected by their challenges in all areas of managing records of business value. LAC will therefore focus our government information management role on the development of a Recordkeeping Regulatory Regime that will facilitate accountability and stewardship in the creation, use, management and preservation of records as vital business assets and knowledge resources to support effective decision making, policy development, and the delivery of programs and services to Canadians. We will also assist the Government of Canada in ensuring the accessibility of its records of on-going business value.

Rebalance:

LAC will move from a general focus on information management in government to concentrate more attention on the need by departments to identify records of business value. We will also revisit our storage model for federal records.

High Level Result:

Government of Canada institutions demonstrate the capacity to create, use and preserve records of long-term value as reliable evidence of business decisions, activities and transactions.

How we will move ahead:

Corporate Priority #4 – LAC will make systematic use of collaborative arrangements and will increasingly deliver on its mandate through or with others.

LAC can benefit from working with others, as we have in the past, but in order to achieve our mandate, we need to expand this approach. More significantly LAC can benefit from the synergy and more effective results of working with or through others. The model for this new way of doing business is evident on the web. Distributed networks permit a variety of institutions to make contributions based on their strength and capacity. By working together, institutions can realize economies of scale, improve service levels and maximize investments in information and communications technologies and in professional expertise.

In order to achieve this corporate priority, LAC will have to realize a major institutional change. We will shift attitudes from a focus on “doing” to a focus on collaborating or enabling. We will need to develop the necessary capacity and infrastructure to negotiate and manage a wide range of partnerships. LAC will actively seek opportunities to deliver on our mandate by working with or through others.

Rebalance:

LAC will move from being opportunistic to being more strategic, long-term and sustainable in our partnership practices. We will systematically and comprehensively use collaborative arrangements as a means of delivering on our mandate.

High Level Result:

The LAC program is more efficiently and effectively delivered through extensive use of partnerships with others.

Corporate Priority #5 – LAC will ensure citizen/client research and evaluation results are built into management decision making.

As LAC moves beyond providing well established services to a traditional clientele, the institution requires an enhanced user research and evaluation capacity. The quantitative and qualitative evidence provided by such research will be a key contributor to more effective decision making. User research and evaluation will be critical in enabling LAC to identify Canadians’ changing needs and to serve new markets, as well as to meet our accountability requirements as a federal department.

Rebalance:

LAC managers will use formal and informal evaluation processes to determine federal department needs and user satisfaction when making decisions.

High Level Results:

- **Canadians’ need for and interest in documentary heritage is understood and acted on in the planning and delivery of the LAC mandate;**



- **An integrated LAC approach provides federal departments the seamless access to products and service they require.**

From Strategic Framework to Results

Library and Archives Canada has a broad, national mandate that our institution must work strategically to fulfill. We must adopt strategies that enable us to extend the reach of our activities and increase our effectiveness. With the corporate priorities set out in the Strategic Framework, LAC has begun to define how we will accomplish that mandate:

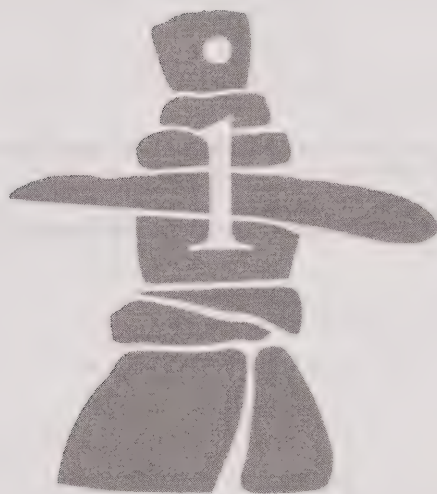
- We will move from an institution that is primarily analog to one that is primarily digital.
- We will move from largely being an independent player to being principally a partner who works with or through others.
- LAC will shift from being an institution whose function is primarily operational to become an institution whose role is a blend of operations, policy and enabling others.

We have identified two critical success factors in accomplishing this strategic alignment of our institution. The first is a sea change in our management and operational practice. In parallel with our commitment to collaborative arrangements with other institutions, LAC will also transform its business practices to establish internal collaboration as the defining characteristic of our institutional culture. We will favour interdisciplinary or inter-sectoral approaches and teams able to move strategic projects forward; we will look for leadership from our executive and managers in modeling collaboration to achieve corporate goals. The second success factor requires the systematic review and reengineering of our business practices, and reallocation of resources to support implementation of the Strategic Framework.

LAC is now embarked on the building of a new business model built on *Directions for Change* and the Strategic Framework. We will change the way we work, difficult as that might be at times, and align our resources so that we generate the key results that we wish to achieve for Canadians.

Links to the Government of Canada Outcomes

Through its strategic outcome and as a result of its activities, LAC supports Canada's Performance objective – A Vibrant Canadian Culture and Heritage.



Section II:
Analysis of Program Activities by
Strategic Outcomes

Strategic Outcome:

Effective with the 2006-2007 fiscal year, Library and Archives Canada began to focus planning and reporting to Parliament and the central agencies of the Government of Canada through the achievement of a single strategic outcome:

Our Strategic Outcome

**Current and future generations of Canadians
have access to their documentary heritage**

Within that strategic outcome we identified three program activities that encompass the range of activities under the mandate that Parliament set out through the *Library and Archives of Canada Act*. Each is described on the following pages.

Program Activity #1: Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value

Financial Resources

(\$ thousands)

(Total Main Estimates)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
\$10,472.0	\$10,888.0	\$10,965.0

Description of Program Activity: Through the issuance of Records Disposition Authorities, the development of record-keeping advice, tools and guidance, and the provision of Federal Records Centre and Council of Federal Library services for departments of the Government of Canada, LAC enables and facilitates the management of information within federal agencies and ensures that government's archival and historical records are identified and appropriately preserved.

This program activity includes many ongoing activities but under our new Strategic Framework we are seeking to accelerate our transformation through actions under the following two corporate priorities.

Corporate Priority #2 LAC will increase the relevance and accessibility of LAC collections and expertise to Canadians outside Canada's Capital Region

We have identified one key commitment under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.



Key Commitment 1 – Optimize the role of government record centres to support preservation and access

LAC has a network of eight Regional Information Management Services, located in eight cities across Canada. To make progress on this key commitment, we will develop and implement an Accessibility Strategy that will make a particular emphasis of improving accessibility to federal government records that are held outside of Canada's Capital Region. The Accessibility Strategy will focus on streamlining the manner in which departments and agencies transfer records to Library and Archives Canada and how LAC preserves those records for use by federal institutions and Canadians.

Corporate Priority #3 LAC will focus its role in Government of Canada information management on the development of effective recordkeeping

We have identified three key commitments under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.

Key Commitment 1 – Lead the development of an action plan arising from the ADM Roundtables and participate in its implementation

Improvements in government recordkeeping are recognized as a priority in enhancing accountability throughout the Government of Canada. In 2006, we initiated a process with the Privy Council Office to hold Deputy Minister (DM) Roundtable sessions on government recordkeeping and information management. The goal of this process was to seek DM-level engagement on recordkeeping issues and improve departmental stewardship of records through recognition of five key principles:

- a) proper recordkeeping is an essential enabler for the multitude of Government of Canada programs and services, and for meeting regulatory and performance requirements;
- b) proper recordkeeping facilitates sound business management;
- c) records are a key business asset and must be effectively managed;
- d) understanding recordkeeping is an invaluable part of creating a culture of accountability and transparency; and
- e) all Government of Canada employees benefit when they engage in proper recordkeeping during the course of their daily business activities.

The DM Roundtable sessions resulted in collective recognition by the senior executives that the management of government records and information needs to be modernized, just as the key management regimes relating to finance and human resources were modernized through the initiatives of modern comptrollership, the Management Accountability Framework (MAF) and the *Public Service Modernization Act*.

It was recognized that solutions for improving recordkeeping would require collaboration across the government. Accordingly, the DM Roundtable consultations resulted in the creation of an ADM-level taskforce.

During 2007-2008 the task force is expected to identify how to create a sustainable culture of, and a regulatory regime for, recordkeeping in government, and strategies to support implementation. Specific immediate outputs will be a directive on recordkeeping in government, a regulatory regime for recordkeeping and the development of proposed solutions for specific recordkeeping issues (e.g., risk, capacity, legacy and electronic records), with an overall action plan. Implementation of approved actions would then take place on a multi-year basis.

Key Commitment 2 – Develop a methodology to enable departments to identify records of business value

Government departments and agencies produce immense numbers of records each year. The long-term challenge is to determine which of those records are of business value, and therefore require ongoing management to preserve them for later use when needed by government institutions and Canadians.

In 2007-2008, LAC will make progress on an Accessibility Agenda, driven by a collaborative approach building on partnerships within LAC and across the Government of Canada and drawing on the implementation of recommendations that were made in 2006-2007. The Agenda will touch on all aspects of the record continuum, involving enhanced advisory services to federal departments and agencies on recordkeeping, streamlined transfer and disposition procedures as well as the development of a strategy for legacy records and the acquisition, preservation and accessibility of electronic records.

In particular, we intend to develop a methodology to enable departments to identify records of business value. We also will develop and consult, both within the Government of Canada and beyond it, on draft functional specifications for digital record keeping.

When implemented over time, the Accessibility Agenda will lead to improved mechanisms for acquiring and describing archival records in all media to make them more accessible to Canadians. We expect to measure success by more efficient workflows, improved intellectual control and enhanced services to clients in the Government of Canada and the Canadian public.

Key Commitment 3 – Begin the implementation of a new storage model for legacy records of the Government of Canada

The 2007-08 fiscal year will mark the beginning of significant changes for our Regional Information Management Services. LAC is developing a new storage model that will allow the institutions and Government of Canada departments and agencies to manage the enormous backlog of textual and electronic records. This work will result in an LAC action plan to address paper and electronic storage capacity in the Government of Canada for implementation in the following years.



Program Activity #2: Managing the documentary heritage of interest to Canada

Financial Resources

(\$ thousands)

(Total Main Estimates)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
\$67,500.0	\$62,284.0	\$60,366.0

Description of Program Activity: The building of national documentary resource for all aspects of the study of Canada is fundamental to the mandate of the Library and Archives of Canada. The Library and Archives collection consists of published and unpublished materials in a variety of formats acquired through Legal Deposit, Agreements with government institutions and selected private materials purchased or received by donation. To access the contents of collections, they must be described. Description can take many forms and provide various layers of access but is governed by nationally and internationally accepted codes of practice. At the same time, holdings are also described to meet Canadians' expectations for timely and equitable access. Once materials enter the LAC collection they are managed to ensure their long-term preservation and accessibility through policies, procedures and various programs including storage, conservation, and restoration and copying. To fulfill its role as a permanent repository of the government records and publications, the Library and Archives enters into agreements with government institutions to ensure that documents of historical and archival value are eventually transferred to LAC. LAC also provides advice to assist government institutions in fulfilling their obligations under Sections 12 and 13 of the *Library and Archives of Canada Act*.

This program activity includes many ongoing activities but under our new Strategic Framework we are seeking to accelerate our transformation through actions under the following corporate priority.

Corporate Priority 1 LAC will adjust all aspects of its activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment

We have identified four key commitments under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.

Key Commitment 1 – Define a Canadian Digital Information Strategy

We are continuing to move forward on our ongoing determination to implement a national strategy for digital information production, preservation and access. Based on our leadership role in this area and the results of a national summit held in December 2006, including representatives

of libraries, archives, museums, data centres, publishers, producers, distributors, rights organizations and academia, we intend to lead the development of a collaborative, decentralized Canadian digital information strategy during 2007-2008. In following years, we expect this strategy to open the way for more coordinated activity to build Canada's capacity to produce high quality digital information resources, to digitize key parts of its non-digital information riches and to preserve for future use information produced in digital form.

Key Commitment 2 – Begin development of Trusted Digital Repository services and network

The development of a suite of Trusted Digital Repository (TDR) services is central to LAC's capacity to meet our legislative obligations to acquire and preserve more of the rapidly growing volume of Canadian digital documentary heritage. A TDR provides and manages reliable, long-term access to digital resources. It is organized to address typical challenges such as the volatile nature of digital objects and the change in the information technologies used to create and access them.

LAC, like similar organizations around the world, sees development of TDR services as vital to addressing the tremendous scope and breadth of Canada's growing digital documentary heritage. Our leadership in this area will contribute to the development of TDRs by other libraries, archives, museums and public institutions.

Our TDR work began in 2006 and should continue until 2009. We are focusing on building a solid policy and technical infrastructure for effective management of submission information from content creators. We are addressing the management of metadata related to the technical, descriptive and rights attributes of the content. We intend to ensure that people will be able to find digital resources, thanks to consistent naming, storage and locating practices as well as preservation tactics that will enable long term access to obsolete file formats. Much of this work will involve partnerships with content creators and other institutions and initiatives that share common digital missions and issues.

Key Commitment 3 – Develop the “Virtual Loading Dock”

The *Library and Archives of Canada Act* now requires that publishers deposit their electronic publications with LAC. A “Virtual Loading Dock” will provide an automated vehicle through which publishers can comply with that requirement more efficiently for themselves and LAC, regardless of medium or file format and using numerous transfer mechanisms. Linked to the Trusted Digital Repository (TDR) being developed that was mentioned above, we expect to achieve automated management of submission information as well as other features such as harvesting of digital information, the use of webforms and effective file transfer approaches.

Over time, we expect this electronic infrastructure will enable us to acquire other content through contracts with private donors and record disposition authorities for government records. We will gauge the success of this initiative by tracking the increase in acquisition of digital content and the increase of depositors and donors who work with us.



Key Commitment 4 – Set up several projects to enable users to add information to our catalogues

Historically, LAC has received information from individuals and organizations such as publishers that we have then input into our catalogues. With new digital tools, it is now possible for LAC to make the process more efficient by establishing a capacity for others to input information directly into our catalogues – much as has already proven valuable when Canadian universities provide us with metadata related to doctoral theses and dissertations. A key need that has to be met in these processes is that the information has to meet the standards that users of our catalogues require for a consistent ability to search and make use of information, regardless of who placed it there.

During 2007-2008, and in conjunction with the implementation of the Trusted Digital Repository services that we described elsewhere in this section, we expect to launch projects that will test ways of creating opportunities for users to add information to our catalogues, while maintaining the standardization needed by LAC partners. We are considering projects such as:

- mechanisms for publishers to submit bibliographic data in a designated format for use by LAC;
- mechanisms that would make it possible to extract metadata automatically for digital publications, thus speeding the work of LAC staff;
- using two of our virtual exhibitions to solicit descriptions from users of unidentified photographs; and
- introducing a capacity for users to add information related to genealogy as part of our larger Genealogy Strategy.

Regardless of which projects are implemented, we will assess their outcomes through measures such as the number of users adding data and the number of records that have data provided by users.

Program Activity #3: Making the documentary heritage known and accessible for use

Financial Resources

(\$ thousands)

(Total Main Estimates)

2006-2007	2007-2008	2008-2009
\$41,331.0	\$27,815.0	\$28,012.0

Description of Program Activity: All materials that become part of the LAC collection are intended for use by those interested in Canada. LAC provides information and services including consultation, research and lending, across multiple channels to facilitate access to the documentary heritage to a wide variety of clients. It also establishes programs, such as the Portrait Gallery Program, and encourages or organizes programs such as exhibitions, publications and performances, to make known and interpret the documentary heritage. LAC also provides information resources and standards such as the national catalogue and supports the infrastructure necessary to ensure its accessibility to those interested in Canada.

This program activity includes many ongoing activities but under our new Strategic Framework we are seeking to accelerate our transformation through actions under the following four corporate priorities.

Corporate Priority 1 LAC will adjust all aspects of its activities to adapt to the needs and benefit from the opportunities of the digital information environment

We have identified one key commitment under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.

Key Commitment 1 – Integrate virtual and in-person planning and delivery of making known activities

“Making known activities” include all our outreach and public programming opportunities, whether virtual or in-person, that are of interest to LAC audiences and partner communities. LAC resources provide much of the funding for this programming, complemented by support from the Department of Canadian Heritage’s Canadian Culture Online Program (CCOP). Given the commitment to increased integration of digital approaches into our strategies, including for public programming, we will now plan for the development of programming that has both virtual and in-person elements. As this becomes established, LAC will have the potential to reach Canadians more effectively wherever they live and in the format that is best suited to their needs and interests.



Corporate Priority #2 LAC will increase the relevance and accessibility of LAC collections and expertise to Canadians outside Canada's Capital Region

We have identified two key commitments under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.

Key Commitment 1 – Work with networks to enhance delivery of the Strategy for Public Programming and the Genealogy Strategy, and the Portrait Gallery Program's Travelling Exhibition

The resources and expertise in supporting Canadians to make use of the LAC collection represent some of our most direct services to individual Canadians. However, our Strategic Framework recognizes that we can do much more to reach out to Canadians. During 2007-2008, we intend to move forward with initiatives that will build our collaboration with partners to connect better with Canadians through our Strategy for Public Programming and our Genealogy Strategy.

Our Strategy for Public Programming was approved in early 2006. It is implementing the LAC commitment to take an approach to public programming that actively increases awareness of, access to, use and understanding of Canada's documentary heritage through the achievement of five objectives:

- Increase interest and awareness in Canada's documentary heritage
- Increase understanding of the Canadian experience
- Generate life-long learning opportunities
- Make a personal, emotional connection with Canadians
- Create visibility for LAC

Consistent with the approach set out in the Strategic Framework, the Strategy for Public Programming sets a path with much greater use of partnerships than has traditionally been the case, a strong focus on identifying the needs and interests of Canadians to guide programming choices, the expanded use of the internet and technologies to make the collection accessible to people regardless of their location and a clarity of focus for programming.

During 2007-2008, we intend to continue to implement the Strategy through a wide range of initiatives. For example, we want to expand the use of LAC resources by educators. One way we will do this is through consultation with faculties of education at Canadian universities to determine the needs of new teachers that LAC may be able to assist in meeting. Consistent with our commitment to becoming a more digital institution, we will increase access to LAC learning resources via digital suppliers. We also will review and update selected current educational resources.

Under the Strategy, we expect to move forward on other activities, which will mean changes to some established approaches. One example is the projects that we have under the Canadian Culture Online Program, noted above. We intend to ensure that educational components are

included in all those projects as well as selected exhibitions/public programming initiatives to increase our value to the educational community.

Our active approach to implementing public programming, in conjunction with other commitments to reflect the needs and interests of Canadians of all kinds will ensure that we build and use a better knowledge of our target audiences. It will communicate to Canadians the strengths and scope of our collection, as we highlight selected media within the collection. More generally, it will support our partners and encourages literacy and an appreciation of Canada's heritage.

Although distinct from the Strategy for Public Programming, our Genealogy Strategy is based on the same commitment to meet the needs and interests of Canadians. This Strategy is being developed to address the growing interest in family histories among Canadians. We are a partner with, among others, the provincial and territorial archives who hold most of the genealogical records in Canada and we expect to be able to make unique contributions as the Strategy unfolds during 2007-2008. For example, we will work to connect the Canadian Genealogy Centre website, which we are developing, to a new Canadian Genealogy Portal that the community of genealogical partners across Canada is planning to develop. Our website will be a core part of a national collection through links to other repositories in Canada. We also expect to work with our partners to provide links to their resources and knowledge for people researching family histories and local community histories.

Our goals for the Genealogy Strategy are to make LAC a significant partner in the search for an individual's family history and ensure that we remain relevant to the genealogy community. We will measure the increase in new partnerships and additional resource links provided via our genealogy website. In addition, we expect to measure our performance through elements such as user research and client satisfaction indicators. More generally, progress on our Genealogy Strategy should help us to build stronger links to more partners as we all work to ensure the development of a strong Canadian genealogy sector.

The Portrait Gallery Program will increase its visibility through selected travelling exhibitions, eg. Niro/Thomas First Nations Portraiture, allowing for wider accessibility of portraits to Canadians and a better understanding of the story of individuals who built Canada.

During 2007-2008, we also intend to expand our strong partnership with TD Bank Financial Group and libraries across Canada to promote reading through the TD Summer Reading Club.

Key Commitment 2 – Develop and implement an institutional plan to follow up on multicultural consultations

Library and Archives Canada is determined to ensure that our collection reflects Canada's multicultural heritage and that Canadians of all cultural backgrounds find material of relevance and interest to them in the collection and through our programs and services. We have conducted a consultation process within LAC and with some multicultural communities. During 2007-2008, we will continue these discussions, which will lead to our development of an institutional framework for increasing the multicultural relevance of LAC's collection. This will enable our



collection to reflect the diversity of Canadian society and will better serve multicultural communities and all Canadians.

Corporate Priority #4 LAC will make systematic use of collaborative arrangements and will increasingly deliver on its mandate through or with others

We have identified three key commitments under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.

Key Commitment 1 - Develop a partnership policy and framework

A fundamental step in developing successful partnerships that will enable LAC to better deliver our mandate is to put the key guidance and tools in place. During 2007-2008, we intend to develop a partnership policy and framework to guide our actions. As part of this, we will prepare model agreements, procedures, guidelines and other tools necessary for consistent, effective and appropriate action. This effort will take place with the engagement of groups throughout LAC and with appropriate sectors of the community.

We expect these actions to create the necessary infrastructure to negotiate and manage successful partnerships, which will be demonstrated over time as LAC negotiates and manages an extensive range of successful partnerships that foster more effective and efficient delivery of LAC programs.

Key Commitment 2 – Initiate pilot projects to work in partnership on acquisition, preservation, access and/or making known projects, including creators, memory institutions or user groups as appropriate

As noted above, “making known projects” are about making our holdings and resources, as well as Canadian stories, known to Canadians through outreach and public programming. However, we potentially have many partners who share our goals and whose collections or access to audiences would be beneficial in helping LAC to reach our goals. In 2007-2008, we will identify some of those partnership possibilities and investigate possible partners that will contribute to and further LAC’s overall strategic objectives while increasing access to and visibility of the collection.

We expect these partnerships will allow users to gain access to more material from our collection and those of partners, including access to a more diverse selection. By providing that expanded access more quickly and efficiently, all partners will better serve the needs and interests of users and LAC, in particular, will enhance our connections with more Canadians.

Another aspect of this key commitment will be to announce a new partnership approach, which will include inviting proposals from traditional and non-traditional partners, leading to the launch of early pilots.

For example, we intend to explore the direct lending of our library material to the public through a pilot project under the SmartLibrary initiative in the Ottawa area. SmartLibrary is a partnership of public, university, government and institutional libraries that offer integrated information resources to users. Through it, LAC will determine how best to offer individuals direct access to the rich resources of our collection and how to measure the impacts of this initiative.

The Portrait Gallery Program activities are currently and will continue to be partnered in exhibitions, outreach (eg. Community Portraits) and through acquisitions fund-raising. This is expected to increase involvement and interest by diverse Canadians, as well as increase visibility to the LAC's holdings. The preservation and care of the LAC portrait collection will remain a priority, as options for a permanent site for the Portrait Gallery of Canada are explored.

We also will explore the feasibility of off-site lending of non-circulating materials from our collection through the existing network of interlibrary and inter-institutional partners. Should we decide to launch a possible pilot project, Canadians may be able to borrow specific materials that have been in our non-circulating collection until now and do so through the convenience of their local information resources, such as a local library. If successful, this approach would increase access of LAC's collections to citizens regardless of their geographic location. It would also provide more user-centred services.

Key Commitment 3 – Continue implementation of the National Archival Development Program

The National Archival Development Program (NADP) is the sole LAC contribution program. It provides financial assistance to Canadian archives and related organizations to increase their capacity to preserve and make accessible unique archival materials about Canada and Canadians. In line with our commitment to Treasury Board when the terms and conditions of NADP were revised and renewed, we worked in collaboration with the Canadian Council of Archives (CCA) to develop a performance measurement plan that will document the impact of the Program.

During 2007-2008, we intend to work with CCA to implement performance measures that should provide evidence that will demonstrate the degree of effectiveness of NADP in preserving and making accessible Canada's archival heritage. We will track the success of this implementation and the performance measures by gathering and assessing the statistical and qualitative evidence

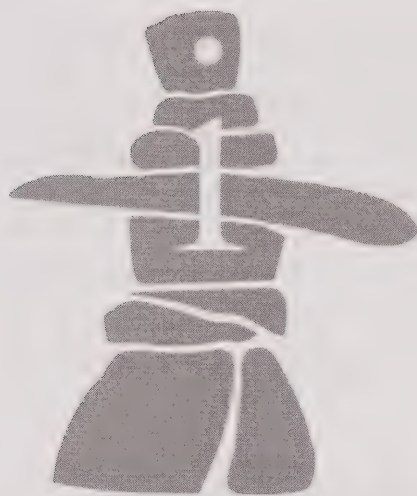
Corporate Priority #5 LAC will ensure citizen/client research and evaluation results are built into management decision making

We have identified one key commitment under this corporate priority that will be relevant to this program activity in 2007-2008.



Key Commitment 1 – Test or pilot a mechanism to conduct client research

We intend to become much more guided by research into what people who use or could use our programs and services want from us, given our mandate and resources. This will include full attention to the results of evaluations of our programs and services. During 2007-2008, we will move on this commitment by establishing feedback mechanisms for our web-based programs as well as our public programming more generally. We also intend to develop other client research tools that we will begin to test. We expect that these measures will enable us to collect and analyze information of relevance to future planning. They will also allow us to determine the effectiveness and reliability of our client research tools for clients and LAC program managers.



Section III:
Supplementary Information

Other Items of Interest

Library and Archives Canada's Corporate Management

During 2006, Treasury Board Secretariat (TBS) conducted an assessment of LAC against indicators of performance related to the Management Accountability Framework (MAF). The MAF summarizes TBS's expectations for modern public service management. It provides public service managers with a clear list of management expectations within an overall framework for high organizational performance.

The assessment found that LAC was performing well in areas such as governance and planning, procurement and contract management and the integration of human resources planning with business planning. It identified areas for improvement. One was the need to improve the quality of LAC performance indicators that managers can use for decision making and that could appear in future Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports. Another was the need to improve risk management as part of LAC business planning. Action began on both during 2006-2007.

For 2007-2008, in addition to continued work on the two areas of improvement noted above, we expect to pursue improvements in other areas:

- Improved leadership on values and ethics, with attention paid to risks and potential vulnerabilities in this area;
- A greater emphasis on attaining a workforce that is representative of Canadian society, even recognizing the highly-specialized nature of many core LAC activities; and
- Development of a Management, Resources and Results Structure (MRRS) performance measurement framework.

Real Property Infrastructure

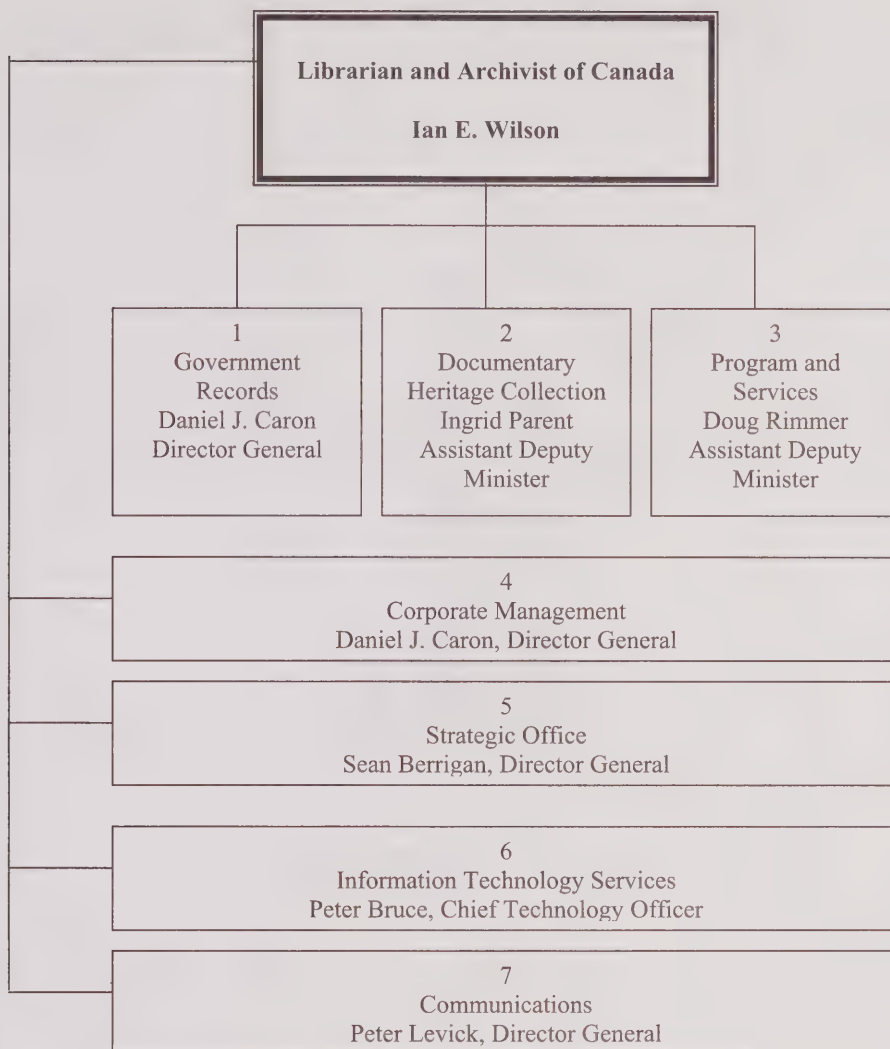
LAC continues to implement its long-term infrastructure strategy. In 2007-08 work will begin on relocating the cellulose nitrate-based documentary heritage to a new, state of the art, preservation facility. Completion is expected in 2009.

In addition, LAC will begin refitting an interim facility which will allow the relocation and consolidation of collections presently housed in sub-standard facilities.

To ensure a more permanent solution to the challenges LAC faces with its existing infrastructure and to meet the challenge of continuous collection growth, LAC is pursuing discussions with its partners towards expanding its long-term preservation infrastructure.



Organization Structure



1, 2 and 3 are the operational sectors of Library and Archives Canada. They reflect our legislated mandate and program activity architecture. Corresponding strategic outcomes are:

1. Information and knowledge are effectively managed within the Government of Canada.
2. Canada's documentary heritage is safeguarded and organized for current and future generations.
3. Canada's documentary heritage is known, accessible and used.

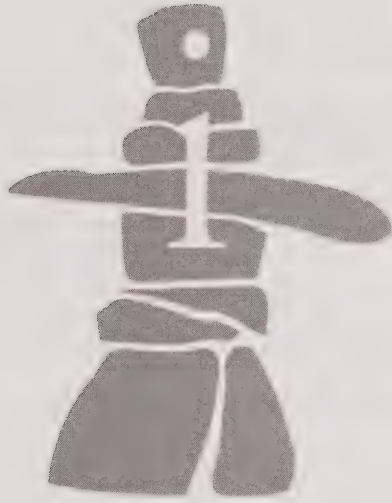
4, 5, 6 and 7 are enabling functions to foster corporate coordination and ensure that we work across the organizational structure.

Departmental Links to Government of Canada Outcome Areas

As noted in Section 1, all Library and Archives Canada activities take place in support of one strategic outcome, which supports the Government of Canada outcome of "A Vibrant Canadian Culture and Heritage."

2007-2008									
	Budgetary (\$ thousands)						Total Main Estimates	Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
	Operating	Grants	Contributions and Other Transfer Payments	Gross Budgetary Expenditures	Less : Respendable Revenue	Net Budgetary Expenditures			
Strategic Outcome: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage									
Program Activity #1 Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	10,472.0	-	-	10,472.0	-	10,472.0	10,472.0	5,606.1	16,078.1
Program Activity #2 Managing the documentary heritage of interest to Canada	67,464.0	36.0	-	67,500.0	-	67,500.0	67,500.0	29,132.8	96,632.8
Program Activity #3 Making the documentary heritage known and accessible for use	38,871.0	-	3,010.0	41,881.0	550.0	41,331.0	41,331.0	1,718.0	43,049.0
Total	116,807.0	36.0	3,010.0	119,853.0	550.0	119,303.0	119,303.0	36,456.9	155,759.9





Planned Spending Trends

Planned Spending Trends

Planned spending decreases over the three year planning period due to sunseting capital project initiatives including the construction of an Interim Collections Facility in Gatineau, Quebec and a cellulose nitrate-based Documentary Heritage Vault. Overall, salary related expenditures account for approximately 64% of planned spending, other operating and capital account for 33% of planned spending and transfer payments account for 3% of planned spending.

Financial Information

Table 1: Library and Archives Canada Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Managing the Disposition of the Government of Canada Records of Continuing Value	12,180.0	10,472.0	10,888.0	10,965.0
Managing the Documentary Heritage of Interest to Canada	68,068.0	67,500.0	62,284.0	60,366.0
Making the Documentary Heritage Known and Accessible for Use	29,373.0	41,881.0	28,365.0	28,562.0
Budgetary Main Estimates (gross)	109,621.0	119,853.0	101,537.0	99,893.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable revenues	550.0	550.0	550.0	550.0
Total Main Estimates	109,071.0	119,303.0	100,987.0	99,343.0
<i>Adjustments:</i>				
Collective agreements	1,362.5	453.9	450.9	450.9
Supplementary Estimates:				
Carry Forward	2,158.9	-	-	-
Preservation and Access Component of the feature Film Policy	550.0	-	-	-
The Right Honourable Paul Martin's personal and political papers	481.0	-	-	-
Canadian Culture On-line Program	2,535.2	-	-	-
Dictionary of Canadian Biography	400.0	-	-	-



Table 1: Library and Archives Canada Planned Spending and Full Time Equivalents (cont'd)

(\$ thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Preservation Facility to safeguard Canada's cellulose nitrate-based Documentary Heritage	619.5	-	-	-
Frozen Allotment	(1,854.5)	(625.0)	(625.0)	(625.0)
Treasury Board's Fiscal Framework	23,742.0	36,628.0	6,778.0	4,899.0
<i>Total Adjustments</i>	29,994.6	36,456.9	6,603.9	4,724.9
Total Planned Spending	139,065.6	155,759.9	107,590.9	104,067.9
Less: Non-respendable revenues	38.0	33.0	33.0	33.0
Plus: Cost of services received without charge	43,879.7	44,519.2	44,800.2	45,159.1
Net cost of Program	182,907.3	200,246.1	152,358.1	149,194.0

Full Time Equivalents	1,103	1,134	1,131	1,116
------------------------------	-------	-------	-------	-------

Table 2: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	(\$ thousands)	
		Main Estimates 2007-2008	Main Estimates 2006-2007
50	Program expenditures	107,301.0	97,430.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	12,002.0	11,641.0
	Total Agency	119,303.0	109,071.0

Table 3: Library and Archives Canada Services Received without Charge

(\$ thousands)	2007-2008
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	39,913.8
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds)	4,541.3
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	49.8
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	14.3
2007-2008 Services received without charge	44,519.2

Table 4: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenues**Respendable Revenues**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009	Planned Revenue 2009-2010
Making the Documentary Heritage Known and Accessible for Use				
Services Fees	550.0	550.0	550.0	550.0
Total Respendable revenues	550.0	550.0	550.0	550.0

Non-Respendable Revenues

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009	Planned Revenue 2009-2010
Parking revenues	38.0	33.0	33.0	33.0
Total Non-respendable revenues	38.0	33.0	33.0	33.0
Total Respendable and Non-respendable revenues	588.0	583.0	583.0	583.0



Table 5: 2007-2008 Resource Requirement by Sector

(\$ thousands)	Managing the Disposition of the Government of Canada Records of Continuing Value	Managing the Documentary Heritage of Interest to Canada	Making the Documentary Heritage Known and Accessible for Use	Total Main Estimates
Documentary Heritage Collection	-	43,756.3	-	43,756.3
Programs & Services	-	-	30,179.9	30,179.9
Strategic Office	454.4	2,602.7	1,795.1	4,852.2
Information technology Services	752.8	7,837.4	5,512.4	14,102.6
Corporate Management	1,398.7	12,007.0	2,949.3	16,355.0
Government Records	7,639.7	-	-	7,639.7
Communications	226.4	1,296.6	894.3	2,417.3
Total	10,472.0	67,500.0	41,331.0	119,903.0

Legislation Administered by the Librarian and Archivist of Canada

The Librarian and Archivist of Canada has sole responsibility for the *Library and Archives of Canada Act*, Statutes of Canada, 2004, c.11. He shares responsibility for the *Access to Information Act*, R.S.C., 1985, c. A-1, and the *Privacy Act*, R.S.C., 1985, c. P-21.

Contacts for Further Information:

Library and Archives Canada
550 Place de la Cité Boulevard
Gatineau, Québec
K1A 0N4

General Information: (613) 996-5115

Toll free number in Canada and the U.S.: 1-866-578-7777

TTY: (613) 992-6969 or 1-866-299-1699 (toll free in Canada)

This report can be found in electronic format at <http://www.collectionscanada.ca>

For more information about the contents of this document, contact:

Sean Berrigan, Director General

Strategic Office

Tel: (819) 934-5858

Fax: (819) 934-5839

E-mail: sean.berrigan@lac-bac.gc.ca



Lois appliquées par le Bibliothécaire et Archiviste du Canada

Le Bibliothécaire et Archiviste du Canada est le seul responsable de l'application de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, L.C. 2004, c. 11. Il a une responsabilité partagée à l'égard de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information*, L.R.C. 1985, c. A-1, et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R.C. 1985, c. P-21.

Renseignements supplémentaires :

Bibliothèque et Archives Canada
550, boulevard Place de la Cité
Gatineau (Québec)
K1A 0N4

Renseignements généraux : (613) 996-5115
Numéro sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-866-578-7777
ATS : (613) 992-6969 ou 1-866-299-1699 (numéro sans frais au Canada)

Une version électronique du présent rapport est accessible à l'adresse suivante :
<http://www.collectionscanada.ca>

Pour en savoir plus long sur le contenu du présent document, prière de communiquer avec :
Sean Berrigan
Directeur général
Bureau de la stratégie
Tél. : (613) 934-5858
Télec. : (613) 934-5839
Courriel : sean.berrigan@lac-bac.gc.ca

Tableau 5: Besoins de ressources par secteur pour 2007-2008

(en milliers de dollars)	Gérer la disposition des documents du Gouvernement du Canada à valeur continue	Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation	Total du budget principal des dépenses
Collection du patrimoine documentaire	-	43 756,3	-	43 756,3
Programmes et Services	-	-	30 179,9	30 179,9
Bureau de la stratégie	454,4	2 602,7	1 795,1	4 852,2
Services des technologies de l'information	752,8	7 837,4	5 512,4	14 102,6
Gestion intégrée	1 398,7	12 007,0	2 949,3	16 355,0
Documents gouvernementaux	7 639,7	-	-	7 639,7
Communications	226,4	1 296,6	894,3	2 417,3
Total	10 472,0	67 500,0	41 331,0	119 903,0

Tableau 3 : Services reçus sans frais pour Bibliothèque et Archives Canada

(en milliers de dollars)		2007-2008
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	39 913,8	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du trésor (hors les fonds renouvelables)	4 541,3	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	49,8	
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	14,3	
Services reçus sans frais en 2007-2008		44 519,2

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

<i>Recettes disponibles</i>		<i>Recettes non disponibles</i>	
(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	
Prévisions de recettes 2006-2007	Recettes prévues 2007-2008	Recettes prévues 2008-2009	Recettes prévues 2009-2010
Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation	550,0	550,0	550,0
Frais de services	550,0	550,0	550,0
Total des recettes disponibles		Total des recettes disponibles et non disponibles	
550,0		583,0	
Recettes de stationnement	38,0	33,0	33,0
Total des recettes non disponibles		Total des recettes disponibles et non disponibles	
38,0		583,0	

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2007-2008	Budget principal 2006-2007
50	Dépenses du Programme	107 301,0	97 430,0
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	12 002,0	11 641,0
	Total pour l'organisme	119 303,0	109 071,0

Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

Équivalents temps plein	1 103	1 134	1 131	1 116
Prévisions des dépenses prévues 2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Documents personnels et politiques du très honorable Paul Martin	481,0			
Transfert de Patrimoine canadien pour le programme de la culture canadienne en ligne	2 535,2			
Dictionnaire des biographies canadiennes	400,0			
Installation pour la préservation des documents du patrimoine documentaire du Canada à base de cellulose de nirate	619,5			
Affectations gelées ¹	(1 854,5)	(625,0)	(625,0)	(625)
Initiatives prévues	23 742,0	36 628,0	6 778,0	4 899,0
Total des rajustements	29 994,6	36 456,9	6 603,9	4 724,9
Dépenses nettes prévues	139 065,6	155 759,9	107 590,9	104 067,9
Moins : Recettes non disponibles	38,0	33,0	33,0	33,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	43 879,7	44 519,2	44 800,2	45 159,1
Coût net du programme	182 907,3	200 246,1	152 358,1	149 194,0

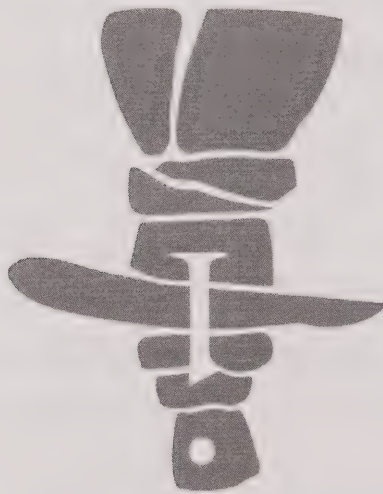
Tableau 1 : Dépenses prévues par Bibliothèque et Archives Canada et
équivalents temps plein (suite)

La diminution des dépenses prévues pour la période de planification de trois ans sont attribuables aux projets d'investissements qui se terminent, incluant la construction d'une installation provisoire pour les collections à Gatineau (Québec) et l'installation pour la préservation des documents du patrimoine documentaire du Canada à base de cellulose de nitré. Au total, les dépenses salariales représentent approximativement 64% des dépenses prévues, les dépenses de fonctionnement et comptes capitaux représentent 33% des dépenses prévues et les paiements de transfert comptent pour 3% des dépenses prévues.

Tableau 1 : Dépenses prévues par Bibliothèque et Archives Canada et équivalents temps plein

Bibliothèque et Archives Canada
Page 44

Tendances des dépenses prévues



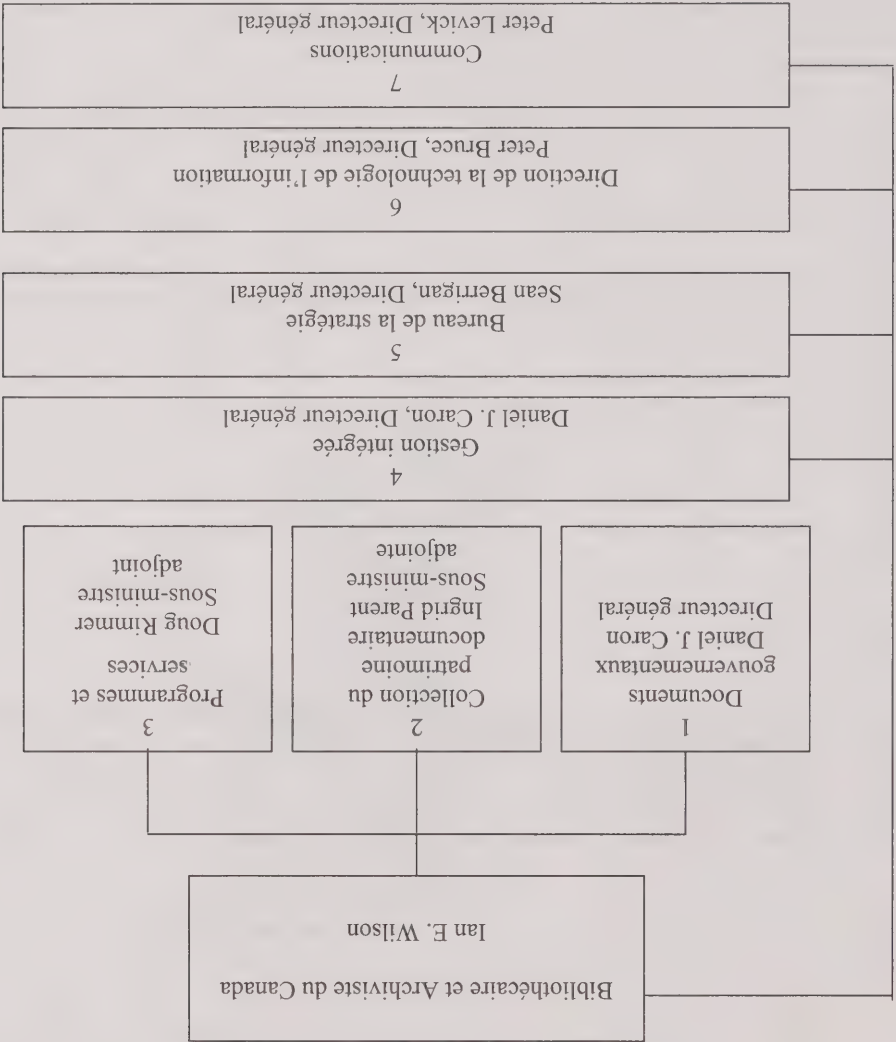
Liens ministériels aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Tel que mentionné à la section 1, toutes les activités de Bibliothèque et Archives Canada BAC appuie l'objectif du Canada, à réaliser « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ».

2007-2008											
Dépenses budgétaires											
Rajustements (dépendances prévues ne figurant pas dans le budget principal des dépenses)	Total- Budget principal des dépenses	Dépenses budgétaires nettes	Moins : Revenus disponibles	Dépenses budgétaires brutes	Contribution et autres paiements de transfert	Dépenses de fonctionnement	Subventions	Dépenses de fonction- ment			
Total des dépenses prévues	Budget principal des dépenses	Dépenses budgétaires nettes	Moins : Revenus disponibles	Dépenses budgétaires brutes	Contribution et autres paiements de transfert	Dépenses de fonctionnement	Subventions	Dépenses de fonction- ment			
155 759,9	36 456,9	119 303,0	550,0	119 853,0	3 010,0	116 807,0	36,0	116 807,0	38 871,0	-	3 010,0
43 049,0	1 718,0	41 331,0	550,0	41 881,0	3 010,0	38 871,0	-	38 871,0	38 871,0	-	3 010,0
96 632,8	29 132,8	67 500,0	-	67 500,0	67 500,0	67 464,0	36,0	67 464,0	67 464,0	36,0	67 500,0
16 078,1	5 606,1	10 472,0	-	10 472,0	10 472,0	10 472,0	-	10 472,0	10 472,0	-	10 472,0
Résultat stratégique: Les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire											
Activité de programme No. 1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue.											
Activité de programme No. 2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada											
Activité de programme No. 3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation											
155 759,9	36 456,9	119 303,0	550,0	119 853,0	3 010,0	116 807,0	36,0	116 807,0	38 871,0	-	3 010,0
43 049,0	1 718,0	41 331,0	550,0	41 881,0	3 010,0	38 871,0	-	38 871,0	38 871,0	-	3 010,0
96 632,8	29 132,8	67 500,0	-	67 500,0	67 500,0	67 464,0	36,0	67 464,0	67 464,0	36,0	67 500,0
16 078,1	5 606,1	10 472,0	-	10 472,0	10 472,0	10 472,0	-	10 472,0	10 472,0	-	10 472,0

Afin de résoudre une fois pour tout, ses problèmes d'infrastructure et afin de relever le défi d'une croissance continue de sa collection, BAC poursuit les pourparlers avec ses partenaires en vue d'agrandir son infrastructure de conservation à long terme.

Structure de l'organisme



- 1, 2 et 3 sont les secteurs opérationnels de Bibliothèque et Archives Canada. Ils reflètent notre mandat législatif et notre architecture d'activités de programme. Les résultats stratégiques correspondants sont les suivants :
1. L'information et le savoir sont efficacement gérés dans les institutions fédérales.
2. Le patrimoine documentaire du Canada est protégé et organisé pour les générations actuelles et futures.
3. Le patrimoine documentaire du Canada est connu, accessible et utilisé.
- 4, 5, 6 et 7 représentent des fonctions d'appui qui favorisent la coordination institutionnelle et garantissent la collaboration entre les éléments de la structure organisationnelle.

Renseignements supplémentaires

Services intégrés de gestion de Bibliothèque et Archives Canada

En 2006, le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) a effectué l'examen de BAC à l'aide d'indicateurs de rendement appliqués au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Ce dernier résume les attentes du SCT en matière de gestion moderne de la fonction publique. Il informe les cadres de la fonction publique de la liste précise des attentes en matière de gestion à l'intérieur d'un cadre général de rendement organisationnel supérieur.

L'examen a révélé que BAC travaille bien dans des domaines tels que la gouvernance et la planification, la gestion des achats et l'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités. Les secteurs où des améliorations sont nécessaires concernent la qualité des indicateurs de rendement que les cadres peuvent utiliser dans leur prise de décisions et qui pourraient être publiés dans les plans et priorités futurs et dans les rapports de rendement ministériel à venir. Il faut également améliorer la gestion des risques dans le cadre des plans opérationnels de BAC. Les mesures ont commencé à être mises en place à ces deux chapitres en 2006-2007.

En 2007-2008, en plus de continuer le travail dans les deux domaines à améliorer susmentionnés, nous nous attendons à continuer d'apporter des améliorations à ces autres secteurs :

- Meilleur leadership quant aux valeurs et à l'éthique, en portant une attention particulière aux risques et aux vulnérabilités dans ce domaine;

- Accent sur la composition du personnel, afin que ce dernier soit représentatif de la société canadienne, même en tenant compte du caractère hautement spécialisé de beaucoup des activités essentielles de BAC;

- Elaboration d'un cadre de mesure du rendement de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

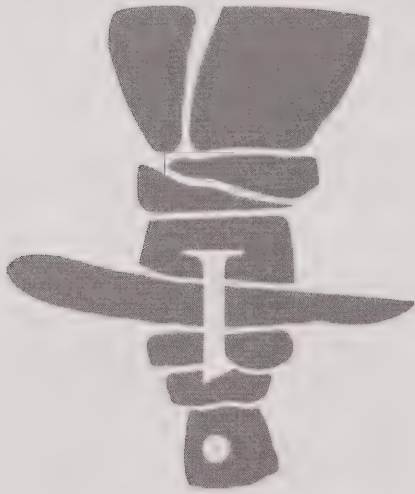
Infrastructure immobilière

BAC continue d'appliquer sa stratégie d'infrastructure à long terme. En 2007-2008, les travaux vont commencer en vue de déménager le patrimoine documentaire sur support de nitrates de cellulose dans une nouvelle installation de conservation à la fine pointe de la technologie. On s'attend d'avoir terminé en 2009.

De plus, BAC va commencer à remettre en état une installation provisoire qui permettra de déménager et de regrouper les collections qui, actuellement, sont logées dans des installations sous le seul acceptable.

Section III

Renseignements supplémentaires



Priorité ministérielle no. 5
BAC s'assurera que les résultats de la recherche
et des évaluations des citoyens/clients fassent
partie de la prise de décisions.

Engagement clé 1 – Mettre à l'essai ou mettre en œuvre des projets pilotes de mécanismes
de recherches sur les clients

BAC a l'intention de s'appuyer davantage sur des recherches visant à établir ce que les clients, qui utilisent ou pourraient utiliser ses programmes et services, attendent d'elle, compte tenu de son mandat et de ses ressources. En conséquence, BAC évaluera en détail les résultats des évaluations de ses programmes et services. Pendant l'exercice 2007-2008, BAC remplira son engagement en élaborant des mécanismes de rétroaction relativement à ses programmes en ligne et, plus globalement, à ses programmes à l'intention du public. BAC a également l'intention de développer des outils de recherche sur les clients, qu'elle mettra à l'essai. BAC prévoit que ces mesures lui permettront de collecter et d'analyser les renseignements utiles aux fins de planification future. Ces renseignements lui permettront de savoir si ces outils de recherche sont efficaces et fiables pour les clients et les gestionnaires de programme de BAC.

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné un engagement clé dans les plans 2007-2008 associé à cette activité de programme.

Le Programme national de développement des archives (PNDA) est le seul programme de contributions de BAC. Il offre en effet une aide financière aux archives canadiennes et organismes connexes qui souhaitent améliorer leur capacité de conserver les documents d'archives du Canada et accroître leur accessibilité. Conformément à notre promesse au Conseil du Trésor, les modalités du programme ont été révisées et renouvelées et nous travaillons en collaboration avec le Conseil canadien des archives (CCA) en vue d'élaborer un plan de mesure du rendement qui fera connaître l'incidence du programme.

En 2007-2008, nous avons l'intention de travailler avec le CCA en vue d'appliquer des mesures de rendement qui devraient montrer le degré d'efficacité du PNDA à assurer la conservation et l'accessibilité du patrimoine archivistique canadien. Nous allons voir si l'application et ces mesures de rendement fonctionnent bien, en recueillant et en examinant des données statistiques et qualitatives.

Engagement clé 3 – Continuer la mise en place du Programme national de développement des archives

Par exemple, nous avons l'intention de mettre à l'essai le prêt public de nos documents de bibliothèque, dans le cadre d'un projet pilote chapeauté par le programme de BibliothèqueGéné@le dans la région d'Ottawa, programme qui est le résultat d'un partenariat entre bibliothèques publiques, universitaires, gouvernementales et institutionnelles qui proposent des sources d'information intégrées aux usagers. Ainsi, BAC sera en mesure de déterminer quel est le meilleur moyen d'offrir aux gens un accès direct aux vastes ressources de sa collection et de mesurer les répercussions de cette initiative.

Les activités du Programme du Musée du Portait continueront leurs partenariats avec les expositions, dans les activités de diffusion externes (par exemple : Portraits dans les communautés) et à travers les acquisitions de levée de fonds. On s'attend à ce que ces activités augmentent la participation et l'intérêt de divers Canadiens et fera accroître la visibilité de la collection de portraits de BAC. Alors que nous explorons différentes options pour l'emplacement permanent du Musée du Portait du Canada, la préservation et la conservation de la collection des portraits de BAC demeure une priorité.

Nous allons également envisager la possibilité de prêter hors site des documents hors-circulation de notre collection à l'intérieur du réseau actuel de partenaires de prêt interbibliothèques et interorganisations. Le lancement d'un tel projet pilote permettrait aux Canadiens d'emprunter des documents précis qui font partie de notre collection de documents non circulants actuellement de la faire à l'aide des ressources locales d'information, par exemple, une bibliothèque municipale. Si ce projet réussit, la population aura plus facilement accès à notre collection, peu importe leur lieu géographique. Aussi, un plus grand nombre de nos services seraient axés sur les usagers.

BAC utilisera systématiquement les ententes de collaboration et d'acquiescement de plus en plus de son mandat par l'entremise des autres ou avec les autres

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné trois engagements clés dans les plans 2007-2008 associés à cette activité de programme.

Engagement clé 1 – Élaborer une politique et un cadre d'application des partenariats

Pour réussir à établir des partenariats qui permettront à BAC de mieux remplir son mandat, l'adoption d'une orientation de base et d'instruments clés est fondamentale. En 2007-2008, nous avons l'intention d'élaborer une politique et un cadre d'application qui orienteront nos démarches sur le plan des partenariats. Ainsi, nous allons préparer des accords types, des procédures, des lignes directrices et autres outils nécessaires pour assurer une action cohérente, efficace et adéquate. Ce travail fera appel à la mobilisation de groupes à l'intérieur de BAC et de secteurs appropriés du milieu.

Nous nous attendons à ce que ces démarches fassent naître l'infrastructure nécessaire à la négociation et à la gestion de partenariats, ce qui se manifestera peu à peu, à mesure que BAC négociera et gèrera une vaste gamme de partenariats mettant de l'avant une prestation plus rentable et plus efficace de ses programmes.

Engagement clé 2 – Entamer des projets pilotes de travail en partenariat dans les domaines de l'acquisition, de la préservation, de l'accès et de la promotion, notamment avec des créateurs, des archivistes ou des groupes d'usagers, selon les besoins.

Rappelons que les travaux de « faire connaître » visent à faire connaître nos fonds et nos ressources ainsi que l'histoire canadienne auprès de la population, et ce, à l'aide de programmes de sensibilisation et d'une programmation publique. Par ailleurs, il est possible qu'un grand nombre de partenaires partagent nos objectifs et aient des collections ou des auditoires qui pourraient nous aider à atteindre les nôtres. En 2007-2008, nous allons trouver des occasions de partenariats de ce genre qui contribueront et feront avancer les objectifs stratégiques globaux de BAC tout en élargissant l'accès et la visibilité de la collection.

Nous nous attendons à ce que ces partenariats permettent aux usagers d'avoir accès à un plus grand nombre de documents de notre collection et de celles des partenaires et d'avoir ainsi accès à un plus large choix. En offrant un accès élargi plus rapidement et efficacement, tous les partenaires répondront mieux aux besoins et aux intérêts des usagers et, en particulier, BAC renforcera ses liens avec un plus grand nombre de Canadiens.

Un autre volet de cet engagement consistera à faire connaître un nouveau mode de partenariat, lequel comprendra notamment l'appel à des propositions de la part des partenaires traditionnels et non traditionnels, permettant le lancement de projets embryonnaires.

2007-2008. Par exemple, nous allons travailler à relier le Centre canadien de la généalogie, dont nous sommes en train de développer le site Web, et le nouveau portail de généalogie canadienne, que le milieu généalogique canadien prévoit élaborer. Notre site Web servira de pièce maîtresse à une collection nationale en établissant des liens avec les autres lieux d'archivage au Canada. Nous nous attendons également à travailler avec nos partenaires à l'établissement de liens hypertextes vers les ressources et les connaissances de ces derniers, à l'intention des personnes qui fouillent l'histoire de leur famille, et vers les histoires communautaires locales.

La Stratégie en généalogie vise à faire de BAC un important partenaire dans le travail de fouille que chacun entreprend pour connaître l'histoire de sa famille et pour le milieu généalogique. Nous mesurerons la hausse des partenariats et les liens additionnels offerts dans les pages de notre site Web de généalogie. Nous comptons également mesurer notre rendement à l'aide d'éléments tels que les recherches par l'utilisateur et la satisfaction de la clientèle. De manière générale, l'évolution de notre Stratégie en généalogie devrait nous aider à créer des liens plus forts avec un plus grand nombre de partenaires, dans la mesure où l'ensemble de ces derniers travaille à la formation d'un secteur généalogique canadien vigoureux.

Le Programme du Musée du Portait tentera d'augmenter sa visibilité au Canada en 2007-2008 par l'entremise d'expositions itinérantes sélectionnées, comme par exemple les portraits de Niro/Thomas des Premières nations, permettant ainsi un accès plus élargi de ces portraits aux Canadiens et Canadiennes et une meilleure compréhension de l'histoire des individus qui ont façonné le Canada.

En 2007-2008, nous avons de plus l'intention d'étendre notre partenariat avec le Groupe Financier de la Banque TD et les bibliothèques au Canada, afin de favoriser la lecture dans le cadre du Club de lecture d'été TD.

Engagement clé 2 – Élaborer et mettre en œuvre un plan organisationnel qui donne suite aux consultations multiculturelles, aux consultations autochtones et aux résultats de recherches

Bibliothèque et Archives Canada a la ferme intention de voir à ce que sa collection reflète le patrimoine autochtone et multiculturel du pays et que les Canadiens de toutes origines culturelles trouvent du matériel pertinent et intéressant à leurs yeux dans la collection et parmi nos programmes et services. Nous avons effectué une consultation au sein de BAC et auprès d'un certain nombre de communautés multiculturelles. Des consultations sur les collections autochtones et les services offerts on eu lieu à BAC et avec un grand nombre de communautés autochtones dans le cadre d'un projet de recherche de grande ampleur. En 2007-2008, nous allons continuer ces recherches et ces discussions, ce qui amènera l'élaboration d'un cadre organisationnel en vue d'améliorer la pertinence de la collection et des services de BAC d'un point de vue multiculturel et autochtone. Notre collection sera ainsi en mesure de traduire la diversité de la société canadienne et servira mieux les communautés multiculturelles et autochtones et l'ensemble de la population canadienne.

Notre Stratégie de programmes publics a été approuvée en 2006. Elle permet la réalisation de notre engagement d'aborder la programmation publique d'une manière qui accroît visiblement la connaissance, l'accès, l'utilisation et la compréhension du patrimoine documentaire canadien, les cinq objectifs suivants ont été fixés :

- Augmenter l'intérêt et la connaissance du patrimoine documentaire canadien;
- Améliorer la compréhension de l'histoire du Canada;
- Donner des occasions d'apprentissage général;
- Établir un lien personnel et émotif avec les Canadiens et Canadiennes;
- Donner une visibilité à BAC.

Suivant l'approche énoncée dans le Cadre stratégique, la Stratégie de programmes publics donne une orientation en vertu de laquelle nous ferons beaucoup plus appel aux partenaires, nous nous efforcerons de cerner les besoins et les intérêts des Canadiens afin de guider nos choix de programmes, nous utiliserons plus fréquemment la Toile et les technologies pour faciliter la consultation de notre collection par les gens, peu importe leur lieu de vie, et nous mettrons de l'avant nos programmes.

En 2007-2008, nous avons l'intention de poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie à l'aide d'une vaste gamme d'initiatives. Par exemple, nous allons étendre l'utilisation des ressources de BAC par les éducateurs. Ainsi nous consulterons les facultés d'éducation des universités canadiennes afin de connaître les besoins des nouveaux enseignants que BAC pourrait aider à combler. Conformément à notre volonté de devenir une institution plus numérisée, nous allons augmenter l'accès aux ressources d'apprentissage de BAC en passant par des fournisseurs numériques. Nous procéderons aussi à l'examen et à la mise à jour de certaines ressources pédagogiques actuelles.

Dans le cadre de la Stratégie, nous prévoyons faire progresser d'autres activités, ce qui entraînera des changements dans les façons de faire. Ainsi, nous avons des projets dans le cadre du programme Culture canadienne en ligne, comme nous l'avons déjà mentionné. Nous avons l'intention de veiller à ce que des composantes éducatives soient intégrées à tous ces projets et à certains programmes d'expositions et programmes publics, afin de relever notre valeur aux yeux de la communauté enseignante.

Notre méthode active de mise en œuvre de notre programmation publique en même temps que d'autres engagements visant à traduire les besoins et les intérêts de tous les Canadiens assureront une meilleure connaissance de nos auditoires cibles. Elle communiquera à la population canadienne, les forces et l'envie de notre collection, puisque nous mettrons de l'avant les divers médias que celle-ci comporte. En général, elle favorisera nos partenaires et encouragera l'alphabétisation et l'appréciation du patrimoine canadien.

Bien que distincte de la Stratégie des programmes publics, la Stratégie en généalogie s'appuie sur le même engagement de répondre aux besoins et aux intérêts de la population canadienne. Cette dernière Stratégie vise à répondre à l'intérêt croissant des Canadiens pour l'histoire de leur famille. Nous sommes partenaires notamment avec les archivistes provinciaux et territoriaux qui ont en main la majorité des documents généalogiques au Canada et nous prévoyons être en mesure d'apporter des contributions de choix à mesure que la Stratégie prendra forme en

Priorité ministérielle no. 1 BAC ajustera tous les aspects de ses activités afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de mettre à profit ses possibilités.

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné un engagement clé dans les plans 2007-2008 associé à cette activité de programme.

Engagement clé 1 – Intégrer le virtuel et le réel dans la planification et l'offre d'activités de promotion

Les activités de « faire connaître » la collection désignent tout le travail de sensibilisation et les programmes publics, que ce soit virtuel ou réel, pouvant intéresser les auditoires et les milieux partenaires de BAC. Une grande partie du financement de ce programme est assuré par Patrimoine canadien et son programme Culture canadienne en ligne et par les ressources de BAC. Qu'il s'agisse de sensibilisation ou de programmation, la planification peut exiger deux ans de travail préliminaire. En raison de la volonté d'une plus forte intégration des méthodes numériques dans nos stratégies, y compris pour les programmes publics, nous allons dorénavant prévoir l'élaboration d'une programmation qui comporte des éléments tant virtuels que réels. À mesure que cette programmation prendra forme, BAC sera capable d'aller vers les Canadiens plus facilement, peu importe leur cadre de vie, selon la formule qui conviendra le mieux aux besoins et intérêts de ces derniers.

Priorité ministérielle no. 2 BAC renforcera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN)

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné deux engagements clés dans les plans 2007-2008 associés à cette activité de programme.

Engagement clé 1 – Collaborer avec les réseaux pour une offre améliorée des stratégies visant les programmes publics, la généalogie et le programme d'expositions itinérantes du Programme du Musée du Portrait

Les ressources et l'expertise permettant d'aider les Canadiens et les Canadiennes à utiliser personnellement la collection de BAC constituent quelques-uns de nos services les plus directs à la population canadienne. Par ailleurs, notre Cadre stratégique constate qu'il reste beaucoup à faire pour nouer des relations avec les Canadiens et les Canadiennes. En 2007-2008, nous avons l'intention d'aller de l'avant avec des initiatives qui consolideront notre collaboration avec nos partenaires, afin de mieux entrer en relation avec les Canadiens, à l'aide de notre Stratégie de programmes publics et de notre Stratégie en généalogie.



suites.

Cette activité de programme inclut plusieurs activités en cours, par contre sous le nouveau cadre stratégique, nous cherchons à accélérer notre transformation par des actions sous les priorités

du patrimoine documentaire aux personnes intéressées au Canada.

tels que le catalogue national et soutient les infrastructures nécessaires pour assurer l'accessibilité documentaire. Par ailleurs, BAC fournit des services de ressources en information et en normes des publications et des représentations afin de promouvoir et d'interpréter notre patrimoine portait, et nous encouragerons et organiserons d'autres programmes, tels que des expositions, patrimoine documentaire. Également, nous sommes à élaborer le Programme du Musée du recherche et le prêt, ainsi que plusieurs autres mécanismes pour faciliter l'accès à notre fournit à une clientèle diversifiée des services de renseignements comprenant la consultation, la BAC sont acquis dans le but de desservir les clients ayant un intérêt pour le Canada. BAC

Description de l'activité de programme : Tous les documents qui font partie de la collection de

2006-2007	2007-2008	2008-2009
41 331 \$	27 815 \$	28 012 \$

(en milliers de dollars) (Total du Budget principal des dépenses)

Ressources financières

le rendre accessible pour fins d'utilisation

Activité de programme no. 3 : Faire connaître le patrimoine documentaire et

- Quels que soient les projets mis en œuvre, BAC évaluera les résultats obtenus à l'aide de mesures, telles que le nombre d'utilisateurs qui ajoutent des données et le nombre de notices bibliographiques composées de données fournies par des utilisateurs.
- améliorer et promouvoir le site Web du Service des nouveaux livres, ce qui permettrait aux éditeurs d'ajouter des couvertures de livre, des tables des matières et d'autres données concernant leurs livres;
 - des mécanismes afin de permettre aux éditeurs de présenter des données bibliographiques dans un format déterminé, réservé à l'usage de BAC;
 - des mécanismes qui permettraient d'extraire automatiquement des métadonnées pour les publications numériques, ce qui permettrait d'accélérer le travail du personnel de BAC;
 - dans le cadre de la stratégie globale de généalogie de BAC, développer un outil pour permettre aux utilisateurs d'ajouter de l'information concernant la généalogie.

Le travail a commencé en 2006 et se poursuivra jusqu'en 2009. Nous nous intéressons à la mise en place d'une politique et d'une infrastructure technique solides de gestion efficace des enregistrements soumis par les créateurs de contenu. Nous nous penchons sur la gestion des métadonnées reliées aux attributs techniques, à la description et aux droits liés au contenu. Nous entendons nous assurer que les gens seront en mesure de trouver les ressources numériques grâce aux pratiques uniformes de classement, d'entreposage et de localisation adoptées et aux méthodes de conservation appliquées, qui permettront de consulter même des fichiers dont le format est désormais désuet. Une bonne partie de ce travail entraînera une association avec les créateurs de contenu et les institutions et organes qui partagent les mêmes missions et enjeux dans le domaine du numérique.

Engagement clé 3 – Développer une « plate-forme de chargement virtuelle »

La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada exige dorénavant des éditeurs qu'ils déposent leurs publications électroniques auprès de BAC. Une « plate-forme de chargement virtuelle » servira de véhicule automatisé à l'aide duquel les éditeurs pourront respecter cette obligation de manière plus efficace pour eux et pour BAC, peu importe le médium ou le format de fichier utilisé et ce par le truchement de divers mécanismes de transfert. En ce qui a trait aux services d'archivage numériques fiables susmentionnés, nous prévoyons assurer une gestion automatisée des renseignements fournis sur les enregistrements proposés, tels la collecte d'informations numériques, l'utilisation de formulaires html et le transfert facile de fichiers.

Au fil du temps, on s'attend à ce que cette infrastructure électronique nous permette d'acquérir d'autres contenus, à l'aide de contrats avec des donateurs privés et à l'aide d'utilisation des autorisations de disposition pour les documents gouvernementaux. Nous allons évaluer le succès de cette initiative en suivant l'évolution du volume d'acquisition de contenus numériques et du nombre de dépositaires et de donateurs qui travailleront avec nous.

Engagement clé 4 – Elaborer divers projets permettant aux usagers d'ajouter de l'information aux catalogues de BAC

Traditionnellement, BAC recevait l'information de la part de particuliers et d'organismes, tels que les éditeurs et devait les enregistrer dans ses catalogues. Grâce aux nouveaux outils numériques, BAC a la possibilité d'accroître l'efficacité du processus en permettant à des tiers d'enregistrer l'information directement dans ses catalogues. L'un des critères essentiels à respecter dans ces processus est que l'information doit répondre aux normes établies, afin de garantir aux usagers des catalogues de BAC, la qualité de l'information à laquelle ils accèdent et qu'ils utilisent, peu importe son l'origine.

Pendant l'exercice 2007-2008, nous prévoyons lancer des projets visant à mettre à l'essai des façons de permettre aux usagers d'ajouter de l'information dans les catalogues de BAC, tout en maintenant les critères d'uniformisation exigés par ses partenaires. BAC étudie divers projets, entre autres :



ainsi de remplir leurs obligations décrites sous les Sections 12 et 13 de la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada.

Cette activité de programme inclue plusieurs activités en cours, par contre sous le nouveau cadre stratégique, nous cherchons à accélérer notre transformation par des actions sous les priorités suivantes.

Priorité ministérielle no. 1 BAC ajustera tous les aspects de ses activités

afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de mettre à profit ses possibilités.

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné quatre engagements clés dans les plans 2007-2008 associés à cette activité de programme.

Engagement clé 1 – Définir la Stratégie canadienne d'information numérique

BAC continue son travail visant à réaliser la mise en œuvre d'une stratégie nationale de production, de préservation et d'accès à l'égard de la production d'information en format numérique. En vertu de notre rôle de chef de file dans ce domaine et compte tenu des résultats du sommet national organisé en décembre 2006, auquel ont participé des représentants de bibliothèques, d'archives, de musées, de centres de données, d'éditeurs, de producteurs, de distributeurs, d'organismes de protection des droits et des universitaires, BAC a l'intention de diriger, en partenariat, l'élaboration d'une stratégie canadienne décentralisée, sur l'information numérique, au cours de l'exercice 2007-2008. BAC s'attend à ce que cette stratégie ouvre la voie à la réalisation de plus d'activités coordonnées, lesquelles visent à accroître la capacité du Canada de produire des ressources d'information numérique de haute qualité, de numériser des parties essentielles de ses ressources d'information en format non numérique et de préserver les ressources en format numérique pour les générations futures.

Engagement clé 2 – Amorcer l'élaboration d'un réseau et services de dépôt numérique fiable

L'établissement d'une variété de services de dépôt numérique fiable est essentiel pour assurer la capacité de BAC à remplir ces obligations que la Loi exige en ce qui a trait à l'acquisition et la préservation d'une plus grande part du volume, en croissance rapide, du patrimoine documentaire canadien. Le dépôt numérique fiable assure et gère un accès fiable et de longue durée à ces ressources. Il est organisé de manière à relever les défis typiques, par exemple, le caractère éphémère des objets numériques et l'évolution de la technologie de l'information qui sert à créer et à utiliser ces derniers.

BAC, à l'instar d'organisations similaires dans le monde, considère l'établissement d'un réseau d'archivage numérique fiable comme essentiel pour faire face à l'incroyable ampleur et à l'importance sans précédent du patrimoine documentaire en croissance au Canada. Notre rayonnement dans ce domaine favorisera l'offre de tels services par d'autres bibliothèques, archives, musées et établissements publics.

Lorsqu'il sera mis en œuvre, le calendrier de la stratégie d'accessibilité se traduira par des mécanismes améliorés d'acquisition et de description des documents d'archive dans tous les supports médiatiques qui les rendent davantage accessibles aux Canadiens. BAC prévoit pouvoir mesurer le succès grâce à la mise en œuvre d'un déroulement plus efficace des opérations, d'un contrôle intellectuel amélioré et de services améliorés pour les clients du gouvernement du Canada et du grand public.

Engagement clé 3 – Amorcer la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'entreposage des documents existants du gouvernement du Canada

L'exercice 2007-2008 marque le début de changements fondamentaux pour les Services régionaux de gestion de l'information. BAC élabore un nouveau modèle d'entreposage qui permettra aux institutions, aux agences et aux ministères du gouvernement du Canada de gérer l'énorme arrière de documents en format texte et électronique. Ce travail se traduira par la rédaction d'un plan d'action visant à se pencher sur la capacité d'entreposage de documents en format papier et électronique au gouvernement du Canada qui sera mis en œuvre dans les prochaines années.

Activité de programme no. 2 : Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2006-2007	2007-2008	2008-2009
67 500 \$	62 284 \$	60 366 \$

(Total du Budget principal des dépenses)

Description de l'activité de programme : Bâtir une ressource nationale de documentation

couvrant tous les domaines d'étude du Canada est fondamental au mandat de Bibliothèque et Archives Canada. La collection de Bibliothèque et Archives Canada comprend des documents publiés et non publiés sur une variété de support et est acquise par l'entremise du dépôt légal, d'ententes avec les institutions gouvernementales et de documents reçus par achat ou par don. Pour accéder au contenu des collections, celles-ci doivent être décrites. La description peut se faire sous des formats variés et fournit différents niveaux d'accès qui sont régis par un code accepté de pratiques nationales et internationales. Également, les fonds sont décrits afin d'assurer que les attentes concernant l'accès et le temps de délai rencontrent les besoins des Canadiens. Dès que les documents sont intégrés à la collection de BAC, ils sont gérés de façon à en assurer la préservation à long terme et l'accessibilité par le biais de directives, de procédures et de programmes variés, tels que l'entreposage, la conservation, la restauration et la reproduction. Afin de remplir son rôle en tant que dépositaire permanent pour les documents et publications du gouvernement, Bibliothèque et Archives Canada établit des partenariats avec d'autres institutions fédérales pour assurer le transfert des documents gouvernementaux à valeur archivistique et historique. BAC prodigue ses conseils aux institutions fédérales leur permettant

- (d) la compréhension de la gestion des documents est une composante inestimable de la création d'une culture d'imputabilité et de transparence;
- (e) tous les employés du Gouvernement du Canada profitent de la gestion adéquate des documents dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Les tables rondes ont permis aux SM et aux cadres supérieurs de reconnaître que le gouvernement doit moderniser sa gestion des documents et de l'information, tout comme les principaux régimes de gestion des ressources financières et humaines ont été modernisés à l'aide des initiatives de la fonction de contrôleur moderne, du Cadre de responsabilisation de la gestion (CRG) et de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Ils ont également reconnu que la solution en vue d'améliorer la tenue des documents passe par la collaboration de l'ensemble du gouvernement. Ainsi, les tables rondes des SM ont conduit à la création d'un groupe de travail composé de sous-ministres adjoints.

Pendant l'exercice 2007-2008, le groupe de travail devrait établir comment créer une culture durable et un régime de réglementation à l'égard de la tenue des documents au gouvernement, ainsi que des stratégies visant à appuyer leur mise en œuvre. Les résultats attendus dans l'immédiat sont : une directive sur la tenue des documents au gouvernement; un régime de réglementation pour la tenue des documents et l'élaboration de solutions pour les questions précises de tenue des documents (p. ex., les risques, la capacité, les documents existants et électroniques), ainsi qu'un plan d'action global. La mise en œuvre des actions approuvées s'étendrait sur plusieurs années.

Engagement clé 2 – Élaborer une méthodologie permettant aux ministères de déterminer les documents de valeur d'affaires

Les ministères et les agences du gouvernement produisent un nombre important de documents chaque année. À long terme, l'enjeu consiste à définir quels sont les documents qui sont de valeur d'affaires et doivent, en conséquence, être gérés en continu afin de les conserver aux fins d'utilisation ultérieure par les institutions gouvernementales et les Canadiens.

En 2007-2008, BAC réalisera des progrès à l'égard du calendrier de la stratégie d'accessibilité, dicté par une approche de collaboration, fondée sur des partenariats au sein de BAC et du gouvernement du Canada, et articulé autour de la mise en œuvre de recommandations formulées pendant l'exercice 2006-2007. Le calendrier touchera tous les aspects de la gestion des documents, notamment la fourniture de services consultatifs améliorés aux agences et ministères fédéraux à l'égard de la gestion des documents, le transfert uniformisé et les procédures de disposition ainsi que l'élaboration d'une stratégie à l'égard des documents existants et l'acquisition, la préservation et l'accessibilité des documents électroniques.

Plus particulièrement, BAC a l'intention de développer une méthodologie pour permettre aux ministères de définir les documents de valeur d'affaires. BAC élaborera également une ébauche de spécifications fonctionnelles à l'égard de la gestion des documents et organisera des consultations, au sein et à l'extérieur du gouvernement du Canada.

Priorité ministérielle no. 2 BAC rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN)

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné un engagement clé dans les plans 2007-2008 associé à cette activité de programme.

Engagement clé 1 – Optimiser le rôle des Services régionaux en gestion de l'information (SRGI) afin de favoriser la préservation et l'accès

BAC possède un réseau de huit SRGI, répartis dans huit villes d'un océan à l'autre du Canada. Afin de faire progresser cette priorité, BAC élaborera et mettra en œuvre une stratégie d'accessibilité axée sur l'amélioration de l'accessibilité aux documents du gouvernement fédéral entreposés à l'extérieur de la région de la capitale nationale. La stratégie d'accessibilité vise à uniformiser le transfert de documents des ministères et des agences à Bibliothèque et Archives Canada ainsi que les méthodes de préservation de BAC à l'égard de ces documents utilisés par les institutions fédérales et les Canadiens.

Priorité ministérielle no. 3 BAC mettra l'accent sur son rôle en matière de gestion de l'information du Gouvernement du Canada relativement à l'élaboration d'une tenue de documents efficace

En vertu de ce choix stratégique, BAC a cerné trois engagements clés dans les plans 2007-2008 associés à cette activité de programme.

Engagement clé 1 – Diriger l'élaboration d'un plan d'action fondé sur les tables rondes des sous-ministres adjoints et participer à sa mise en œuvre

Il est reconnu que l'amélioration de la gestion des documents du gouvernement est une priorité pour améliorer l'imputabilité au sein du gouvernement du Canada. Compte tenu de son rôle, BAC a lancé, en 2006, un processus, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, visant à organiser des tables rondes avec les sous-ministres (SM) relativement à la gestion des documents par le gouvernement. Le but de ce processus était d'obtenir l'engagement des SM à l'égard des enjeux liés à la gestion des documents et d'améliorer l'administration ministérielle des documents, grâce à l'adoption de cinq principes fondamentaux :

- a) la gestion adéquate des documents est un catalyseur essentiel pour la multitude de programmes et de services du gouvernement du Canada (GC) ainsi que pour réaliser les exigences de réglementation et de rendement;
- b) la tenue adéquate des documents facilite la saine gestion des activités;
- c) les documents sont un bien essentiel et doivent être gérés efficacement;

Résultat stratégique :

Depuis l'exercice 2006-2007, Bibliothèque et Archives Canada se concentre sur la planification et la présentation de rapports au Parlement et aux agences centrales du gouvernement du Canada, en définissant un résultat stratégique unique.

Notre Résultat Stratégique

Les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Dans le cadre de ce résultat stratégique, BAC a cerné trois activités de programme qui comprennent la gamme d'activités prévues dans le mandat défini par le Parlement et fondé sur la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada. Chacune de ces activités est décrite dans les pages suivantes.

Activité de programme no. 1 : Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue

Ressources financières

(en milliers de dollars) (Total du Budget principal des dépenses)

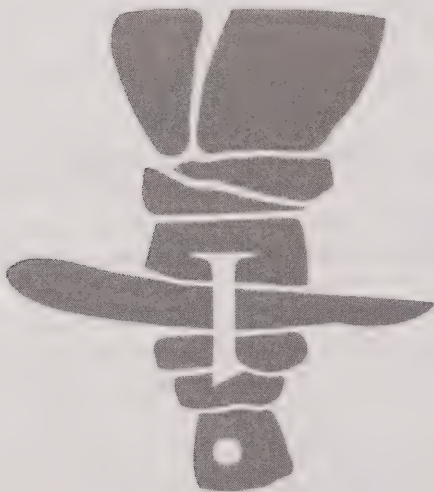
2006-2007	2007-2008	2008-2009
10 472 \$	10 888 \$	10 965 \$

Description de l'activité de programme : Par l'entremise des autorisations de la disposition des documents, de ses avis, conseils et outils sur le développement de la gestion de sauvegarde des documents et des Services régionaux en gestion de l'information aux ministères du gouvernement du Canada, BAC permet et facilite la gestion de l'information au sein des agences fédérales et veille à ce que les documents à valeur archivistique et historique soient bien identifiés et préservés de façon adéquate.

Cette activité de programme comprend plusieurs activités en cours. Toutefois, dans son nouveau cadre stratégique, BAC cherche à accélérer sa réorganisation à l'aide de mesures prises en vertu des deux choix stratégiques ci-dessous.

Section II

Analyse des activités de programmes par résultat stratégique



Du cadre stratégique aux résultats

Bibliothèque et Archives Canada assume un mandat étendu et national et doit l'exécuter de manière stratégique. BAC doit adopter des stratégies qui lui permettent d'étendre la portée de ses activités et d'accroître son efficacité. Avec les choix énoncés par BAC dans son cadre stratégique, elle a commencé à définir la façon de réaliser son mandat :

- elle passera d'une institution principalement analogue à une institution principalement numérique;
- elle passe de jouer indépendamment à un partenaire qui collabore avec ou par l'intermédiaire d'autres intervenants;
- BAC passera d'institution à vocation fondamentalement opérationnelle à une institution qui réalise un mélange d'activités opérationnelles, de politiques et d'habilitation des autres.

BAC a cerné deux facteurs essentiels pour réussir cet alignement stratégique. Le premier est de changer radicalement sa pratique de gestion et de fonctionnement. En parallèle à son engagement de conclure des partenariats avec d'autres institutions, BAC réorganisera ses pratiques commerciales, afin d'accorder à la collaboration interne le statut de caractéristique fondamentale de sa culture institutionnelle. BAC favorisera les approches interdisciplinaires ou intersectorielles et constituera des équipes capables de faire avancer les projets stratégiques; elle se tournera vers ses cadres supérieurs et ses gestionnaires afin qu'ils l'aident à définir un cadre de collaboration qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. Afin de mettre en œuvre le deuxième facteur de succès, BAC doit procéder à l'examen et à la réorganisation systématique de ses pratiques commerciales à la réaffectation de ses ressources dans le but d'appuyer la mise en œuvre du cadre stratégique. BAC est maintenant en voie d'élaborer un nouveau modèle d'affaires fondé sur les *Orientations pour le changement* et le cadre stratégique. BAC changera sa façon de travailler, aussi difficile que cela sera parfois, et harmonisera ses ressources afin d'obtenir les résultats voulus pour les Canadiens.

Liens avec les résultats attendus du gouvernement du Canada

À l'aide de son résultat stratégique et grâce à ses activités, BAC appuie l'objectif du Canada, à réaliser une « culture et un patrimoine canadiens dynamiques ».

réseaux distribués permettent à diverses institutions d'apporter une contribution en fonction de leur force et capacité. En collaborant, les institutions peuvent réaliser d'importantes économies, améliorer les niveaux de service et maximiser les investissements des technologies de l'information et des communications (TIC) et l'expertise professionnelle.

Pour réaliser ce choix stratégique, BAC devra apporter un changement culturel significatif. Notre attitude passera de l'accomplissement à la collaboration ou à l'habilitation, et nous établirons une capacité et l'infrastructure nécessaires pour négocier et gérer une vaste gamme de partenariats. BAC cherchera activement des possibilités en vue de remplir son mandat en travaillant avec les autres ou par l'entremise des autres.

Rééquilibrer :

D'opportunisme, BAC deviendra plus stratégique, à long terme et de façon durable, dans ses pratiques de partenariat. Nous utiliserons systématiquement et de façon générale des ententes de collaboration en vue d'exécuter notre mandat.

Résultat de haut niveau :

Le programme de BAC est offert de façon plus efficace par l'utilisation exhaustive de partenariats.

Priorité ministérielle no. 5 BAC s'assurera que les résultats de la recherche et des évaluations des citoyens/clients fassent partie de la prise de décisions.

Comme BAC va au-delà de l'offre de services bien établis à une clientèle classique, il a besoin d'une capacité de recherche et d'évaluation pour ses usagers. La preuve quantitative et qualitative fournie par une telle recherche contribuera principalement à la prise de décisions efficace. La recherche et l'évaluation des usagers seront essentielles pour permettre à BAC de répondre aux besoins changeants des Canadiens, de servir de nouveaux marchés, et de respecter les exigences concernant l'obligation de rendre compte comme ministère fédéral.

Rééquilibrer :

BAC modifiera la prise de décisions effectuée par les gestionnaires afin d'ajouter les évaluations formelles des besoins des citoyens ou des ministères fédéraux ainsi que des évaluations traitant de la satisfaction des usagers.

Résultats de haut niveau :

- Le besoin des Canadiens en matière de patrimoine documentaire est compris et nous donnons suite à la planification et à l'exécution du mandat de BAC.
- Une approche intégrée de BAC offre aux ministères fédéraux un accès intégré aux produits et services dont ils ont besoin.



Si BAC continue de travailler aussi souvent seul comme il l'a fait par le passé, il ne parviendra pas à remplir son mandat. Et surtout, BAC pourrait tirer profit de la synergie et des résultats plus efficaces en entretenant une collaboration avec d'autres parties ou par l'entremise des autres. Ce nouveau mode de fonctionnement est évident sur le Web. Les

Priorité ministérielle no. 4 BAC utilisera systématiquement les ententes de collaboration et s'acquittera de plus en plus de son mandat par l'entremise des autres ou avec les autres.

Comment nous réaliserons des progrès

Résultat de haut niveau :
Les ministères fédéraux démontrent une capacité accrue à conserver leurs documents ayant une valeur opérationnelle à long terme et à les utiliser.

Rééquilibrer :
BAC mettra de côté la préoccupation générale liée à la gestion de l'information au gouvernement pour vraiment se concentrer sur les besoins des ministères d'identifier les documents de valeurs opérationnelles. Nous réexaminerons également notre modèle de stockage des documents fédéraux.

La capacité d'exploitation efficace des organismes fédéraux est actuellement menacée par leur incapacité à créer et à maintenir des documents qui ont une valeur opérationnelle. BAC mettra l'accent, par conséquent, sur son rôle en matière de gestion de l'information (GI) du gouvernement afin d'élaborer un régime de réglementation sur la tenue de documents qui facilitera le climat de responsabilité et de gérance dans lequel les documents sont créés, utilisés, conservés et préservés comme des biens d'entreprise essentiels ainsi que les ressources visant à appuyer une prise de décisions efficace. Nous aiderons également le GC à assurer une capacité de recherche dans ses documents de valeurs opérationnelles.

Priorité ministérielle no. 3 BAC mettra l'accent sur son rôle en matière de gestion de l'information du GC relativement à l'élaboration d'une tenue de documents efficace.

Résultat de haut niveau :
Les Canadiens vivant à l'extérieur de la RCN ont un meilleur accès aux programmes et aux services de BAC, qui correspondent à leurs besoins.

Rééquilibrer :
BAC travaillera activement à rendre ses collections et compétences accessibles dans les régions, ce qui nécessitera l'examen des types de programmes qui se rapprochent le plus des besoins des Canadiens et de la façon d'offrir ces programmes. BAC examinera le rôle des Services régionaux en gestion de l'information de documents afin de rendre nos collections accessibles.

BAC augmentera son taux d'acquisition numérique pour traiter efficacement la production annuelle en matière de patrimoine documentaire. Nous établirons des critères fonctionnels pour la conservation des documents numériques au gouvernement ainsi qu'une collaboration avec des partenaires afin d'élaborer un réseau national de dépôts numériques fiables.

BAC travaillera à favoriser un accès intégré à sa collection au moyen d'un site Web dynamique, interactif et facile à utiliser. Il effectuera la numérisation aux fins de préservation et d'utilisation et élargira constamment le volume du patrimoine documentaire disponible dans son site Web. BAC repensera systématiquement les services qu'il offre en vue de satisfaire tant les créateurs que les usagers, et son mode de fonctionnement afin de répondre aux demandes et aux possibilités découlant d'un environnement numérique.

Rééquilibrer :

Bien que BAC ait déjà franchi des étapes importantes qui favorisent la gérance de

l'information numérique et l'utilisation des technologies numériques dans ses activités, ce choix permettra de rééquilibrer sa capacité à traiter les collections numérisées et à favoriser un investissement continu dans la communication et l'accès au moyen du site Web. Il favorisera également la réingénierie des processus opérationnels pour tirer profit des solutions numériques.

Résultats de haut niveau :

- Le patrimoine documentaire numérique est acquis et préservé pour les générations futures.
- Au foyer, au bureau et au moyen de leurs assistants numériques, les Canadiens profitent d'un accès plus étendu et efficace à leur patrimoine documentaire.
- BAC rend l'utilisation de la technologie de l'information (TI) efficace dans toutes ses activités commerciales.

Priorité ministérielle no. 2 BAC rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN).

En vue de faire connaître le patrimoine documentaire du Canada, BAC mettra l'accent sur des activités qui démontrent la pertinence de ses collections et rehausseront son accessibilité auprès des Canadiens vivant à l'extérieur de la RCN. Ce changement dans les services s'appuiera sur une segmentation de marché de la clientèle actuelle et éventuelle afin de déterminer les besoins et intérêts particuliers. BAC rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections en améliorant l'accès et le contenu numériques et en travaillant avec des organisations qui partagent une part du patrimoine documentaire et des communautés ciblées, notamment des généalogistes, des communautés multiculturelles et des professeurs. BAC utilisera toutes les compétences de ses employés pour améliorer l'accès et élaborer un contenu qui s'applique aux Canadiens de toutes les régions du pays.



Le cadre stratégique

En 2006, BAC a adopté un nouveau cadre stratégique, lequel lui a permis de se placer sur la voie du futur qu'elle a l'intention de se créer. Il énonce les mesures prises pour rééquilibrer ses activités compte tenu des contextes changeants. Il définit les choix de BAC pour mettre en œuvre les *Orientations pour le changement* et explique la façon dont BAC s'y prendra pour administrer différemment ses activités.

Des analyses et des discussions à l'interne ont permis à BAC de cerner cinq choix stratégiques qui lui permettront de réaliser des éléments clés des *Orientations pour le changement*. Même si la nature et la complexité des cinq choix varient, chacun de ses choix exige que BAC rééquilibre fondamentalement sa façon d'administrer ses activités. BAC repensera bon nombre des activités liées à plusieurs des choix, en vue d'être :

- Mieux connue des Canadiens et Canadiennes au fur et à mesure que nous atteignons activement de particuliers et de collectivités de tous genres, reflétant leurs intérêts et l'importance de raconter les nombreux faits historiques du Canada.

- Encore plus stratégique dans nos activités en tirant profit des réseaux et en faisant des investissements en capital qui génèrent les meilleures contributions possibles pour la réalisation de son mandat, c'est-à-dire des réalisations qui lui permettent d'assumer le rôle de dépôt numérique fiable du patrimoine documentaire du Canada, de chef de file culturel apprécié et d'innovateur reconnu à l'échelle internationale.

- Un fervent partisan de l'obligation de rendre des comptes au gouvernement et du renforcement de la démocratie canadienne, en harmonisant notre rôle de gestionnaire des documents gouvernementaux aux besoins des citoyens, des parlementaires et des gestionnaires et dirigeants du gouvernement.

BAC est en voie de dépasser la somme de toutes ses activités institutionnelles par le biais des cinq priorités ministérielles, trois qui portent sur ce que nous voulons réaliser et les deux autres sur la manière de les atteindre.

Les réalisations attendues de BAC

Priorité ministérielle no. 1 BAC ajustera tous les aspects de ses activités afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et de mettre à profit ses possibilités.

BAC déploiera des efforts et augmentera ses investissements afin d'acquérir et de préserver le patrimoine documentaire numérique en plus d'utiliser les technologies numériques, et ce, dans le but d'améliorer l'accès et les connaissances et de repenser ses processus opérationnels et ses activités.

Cet objectif nécessitera l'élaboration d'un cadre global de biens numériques, lequel appuiera l'absorption et la préservation du patrimoine documentaire numérique en plus de son accès.



3. Un monde en réseau

L'une des autres répercussions associées au développement des technologies numériques est la façon dont elles favorisent la création et l'exploitation de réseaux. Cela crée d'excellentes possibilités pour BAC, car le patrimoine documentaire du Canada est réparti dans les institutions culturelles d'un océan à l'autre du Canada et dans d'autres pays, pas uniquement nos propres installations. Les nouveaux outils et les nouvelles façons de penser permettent à BAC de collaborer avec d'autres intervenants afin d'atteindre des objectifs communs, de mettre les Canadiens en contact avec leur patrimoine, peu importe où se trouvent les ressources patrimoniales. Ce souci de bâtir et d'utiliser des réseaux reflète également l'engagement du gouvernement de faire participer les intervenants, les citoyens et d'autres ordres du gouvernement à l'élaboration de politiques et de programmes et à la prestation de services. BAC tire profit de ces possibilités en réalisant des initiatives, notamment la collaboration avec des intervenants, afin de mettre en œuvre la Stratégie canadienne d'information numérique (SCIN), de même que la plupart de ses programmes et services publics.

4. Devenir une fenêtre sur la démocratie canadienne

Bibliothèque et Archives Canada assume des responsabilités précises relativement aux documents de valeurs opérationnelles du gouvernement du Canada. Le volume croissant de demandes d'accès à l'information et l'intérêt accru pour consulter des documents gouvernementaux concernant des décisions prises dans le passé démontrent que les Canadiens s'intéressent de plus en plus à ces documents. En outre, les agences et les ministères fédéraux reconnaissent la nécessité d'améliorer leurs pratiques de gestion des documents afin de répondre aux attentes du public et du Parlement.

5. Obligation de rendre des comptes à l'égard des ressources et des résultats

L'administration publique canadienne a radicalement changé de cap au cours de la dernière décennie. Elle exige que les responsables fournissent des résultats concis et rendent des comptes à l'égard des dépenses. Le gouvernement du Canada réévalue certains programmes afin que ceux-ci se concentrent sur les rôles fondamentaux du gouvernement fédéral et veille à ce que les dépenses fassent l'objet de contrôles et soient efficaces. BAC, à l'instar de tous les ministères et de toutes les agences, doit réévaluer l'efficacité de ses processus opérationnels, élaborer des mécanismes pour réaffecter ses ressources aux documents prioritaires et veiller à ce que les fonds soient alloués à des activités qui se traduisent par des résultats mesurables et réalistes. Cette réévaluation est particulièrement importante dans le contexte actuel, puisque BAC doit composer avec les nombreux enjeux liés à la conservation et à la protection de sa collection. Cela entraîne d'importantes répercussions quant à ses choix d'investissements en capital.

Les plans et les priorités ministériels

Le mandat de Bibliothèque et Archives Canada est très étendu, tel qu'il a été énoncé précédemment. Pour exécuter son mandat, BAC a rédigé, en 2004, le document intitulé *Orientations pour le changement*, une vision stratégique complète sur laquelle s'appuient ses priorités de gestion et ses choix de dépenses.¹ Pour mieux cibler le travail et garantir que BAC réalise des résultats qui comptent pour les Canadiens et le gouvernement fédéral, BAC a étudié attentivement les tendances et les facteurs qui influent sur son mandat et le travail d'organismes semblables à l'échelle internationale.

Catalyseurs de changement dans notre environnement de planification

1. Un monde d'information numérique

Compte tenu de ses nombreuses collections, dans divers formats, notamment des enregistrements sonores, des films et de l'art documentaire, BAC a toujours dû composer avec la nécessité d'offrir sa collection et d'en prendre soin; cela comprend maintenant les formats numériques d'enregistrement d'information. À titre de chef de file de la conservation du patrimoine documentaire du Canada, BAC répertorie et préserve des sites Web canadiens, des publications électroniques et de tous les autres documents qui ne seront jamais imprimés en format papier. BAC a déjà commencé à mettre en œuvre la nouvelle infrastructure nécessaire pour garantir la survie de ces données électroniques, notamment à l'aide de diverses initiatives comme le dépôt légal électronique de publications et le travail sur AMICAN visant à créer un système unique de gestion de la collection incluant une fonction de recherche dans le site Web de BAC pour permettre aux Canadiens de mener des recherches.

2. Les intérêts et les réalités changeantes des Canadiens

L'une des répercussions évidentes découlant de ce nouveau monde numérique est qu'Internet permet dorénavant aux Canadiens de trouver, d'utiliser et de partager une multitude d'information. De plus en plus de Canadiens, pas seulement des chercheurs professionnels, veulent avoir accès à notre collection, surtout avec l'intérêt accru que suscitent divers sujets, notamment la généalogie. Les Canadiens veulent avoir accès en ligne à l'information répertoriée dans leur collection nationale. L'évolution des besoins et des intérêts des Canadiens est motivée par le changement démographique et l'évolution de la société : elle est d'avantage diversifiée et inclusive. En conséquence, la collection, à l'image de l'évolution du Canada, doit évoluer pour refléter le visage changeant du Canada. Nous tirons profit de ces possibilités à l'aide de diverses initiatives, notamment notre stratégie sur la généalogie, les programmes à l'intention du public qui sont axés sur des collectivités spécifiques, et les services améliorés de recherche en ligne à la collection proposée aux Canadiens.

Le Canada accueille la communauté des archives à Québec en 2007

La Conférence internationale de la table ronde des archives (CITRA) est la réunion annuelle des directeurs d'institutions nationales d'archives, des présidents d'associations professionnelles nationales et des présidents des sections et des comités du Conseil international des archives (CIA). Les participants discutent des questions d'intérêt pour la profession.

Le Canada organisera la 40^e Conférence internationale de la table ronde des archives à Québec du 11 au 17 novembre 2007 et divers événements connexes, des réunions des groupes de travail de la Conférence, auront notamment lieu entre les 9 et 18 novembre. La CIA et le pays hôte collaboreront à l'organisation de l'événement. Bibliothèque Canada travaille étroitement avec Bibliothèque et Archives nationales du Québec et le comité organisateur local. Entre 200 et 300 participants de 80 pays sont attendus.

La 40^e Conférence internationale de la table ronde des archives représente une occasion pour Bibliothèque et Archives Canada de mettre en évidence son leadership au sein de la communauté internationale des archives, eu égard aux directions novatrices adoptées par BAC. En outre, il s'agit d'une occasion de sensibiliser le grand public du Canada à l'importance du patrimoine documentaire et de sa gestion par BAC et de lui montrer comment BAC collabore avec ses partenaires pour améliorer la gestion des données du gouvernement fédéral.

CITRA est organisée dans le cadre du programme d'activités 2007 qui précèdent la célébration, en 2008, du 400^e anniversaire de la fondation de Québec. La Conférence permettra d'illustrer le rôle des archives dans ce type d'événement et les commémorations historiques similaires, de même que lors du 40^e anniversaire de l'Association des archivistes du Québec.

Activités de programme par résultats stratégiques

Dépenses prévues (en milliers de dollars)				
Contribue aux priorités suivantes	2009-2010	2008-2009	2007-2008	Résultats prévus
Résultat stratégique : Les générations de Canadiens et Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire.				Activité de programme No. 1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue.
				1.1 Améliorer la capacité du gouvernement à servir les Canadiens et les Canadiennes en utilisant des bonnes pratiques de gestion des documents en vue d'obtenir de meilleurs résultats en affaire.
				Activité de programme No. 2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada.
				2.1 – La collection de BAC reflète de plus en plus l'expérience canadienne 2.2 – Amélioration de l'organisation du patrimoine documentaire 2.3 – Une meilleure préservation de la collection de BAC pour les générations actuelles et futures.
				Activité de programme No. 3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation
				3.1 – Les clients utilisent le patrimoine documentaire pour l'enrichissement personnel, pour l'apprentissage tout au cours de la vie et dans la création d'œuvres de valeur pour le Canada. 3.2 – Contribue à bâtir une cohésion sociale et à relever l'identité de la société canadienne
	10 965 \$	10 888 \$	10 472 \$	
<i>Priorités 2 & 3</i>				
	60 366 \$	62 284 \$	67 500 \$	
<i>Priorité 1</i>				
	28 012 \$	27 815 \$	41 331 \$	
<i>Priorités 2, 4 & 5</i>				

Les ressources financières et humaines de Bibliothèque et Archives Canada sont présentées ci-dessous.

Ressources financières		
(en milliers de dollars)	2008-2009	2009-2010
119 303 \$	100 987 \$	99 343 \$

Ressources humaines		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
1 134 ETP	1 131 ETP	1 116 ETP

Priorités de Bibliothèque et Archives Canada

<i>Priorités</i>		Type
1. BAC ajustera tous les aspects de ses activités afin de s'adapter aux besoins de l'environnement de l'information numérique et d'en mettre à profit ses possibilités.		Nouvelle
2. BAC rehaussera la pertinence et l'accessibilité de ses collections ainsi que l'expertise offerte aux Canadiens vivant à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN)		Nouvelle
3. BAC mettra l'accent sur son rôle en matière de gestion de l'information du GC relativement à l'élaboration d'une tenue de documents efficace.		Nouvelle
4. BAC utilisera systématiquement les ententes de collaboration et s'acquittera de plus en plus de son mandat par l'entremise des autres ou avec les autres.		Nouvelle
5. BAC s'assurera que les résultats de la recherche et des évaluations des citoyens/clients fassent partie de la prise de décisions.		Nouvelle



Dans ce contexte, le mandat de BAC est axé sur la gestion et l'accessibilité des documents. Pour BAC, la gestion des documents est un régime de réglementation de l'imputabilité et de la gestion dans le cadre duquel les documents sont créés, utilisés, conservés et préservés à titre de ressources de connaissance et de biens vitaux, nécessaires pour appuyer la prise de décisions efficaces et réaliser des résultats pour les Canadiens. L'engagement de rendre les documents accessibles comprend la publication du travail accompli par BAC à l'égard des politiques, des stratégies et des méthodologies visant à faciliter l'accès aux documents du gouvernement. Le travail des huit Services régionaux en gestion de l'information de BAC est axé sur la gestion des documents du gouvernement. Ils gèrent des documents, quel que soit le support médiatique, de plus de 90 agences et ministères gouvernementaux. Entre autres, les centres enregistrent, entreposent et protègent les documents de valeur historique publiés par les institutions gouvernementales, y compris des documents personnels. Le personnel de BAC récupère des documents nécessaires aux fins de référence ou de recherche, en séparant les documents d'archives et historiques destinés à la préservation permanente, et détruit les autres documents à la fin de leur durée de vie utile. Les Services régionaux en gestion de l'information conservent également des copies de sauvegarde des documents électroniques essentiels aux activités du gouvernement et à la protection des droits, afin de parer aux catastrophes et aux situations d'urgence.

BAC cherche à faire connaître l'ensemble de sa collection aux Canadiens et aux personnes intéressées au Canada. Par exemple, ses services aident les usagers à comprendre comment sa collection et ses ressources sont organisées et à trouver les articles d'intérêt et pertinents. S'il y a lieu, BAC protège les droits des ressources qu'elle conserve. Cela peut comprendre l'affranchissement de droits, des enquêtes concernant les droits d'auteur ou la protection de la vie privée. Les services aux clients traitent plus de 20 000 demandes par année, concernant notamment l'examen de documents d'archive, de documents personnels d'anciens employés civils ou militaires du gouvernement, ainsi que des documents opérationnels de BAC. Bibliothèque et Archives Canada approche les Canadiens dans le cadre d'expositions, de possibilités d'apprentissage, de programmation à l'intention du public et d'un site Web étoffé, y compris ceux de l'initiative du Programme du Musée du Portrait. BAC réalise la majorité de sa programmation dans la région de la capitale nationale, à Ottawa ou à Gatineau, ou dans le cadre d'événements organisés par ses partenaires. Les Canadiens de l'extérieur de la région de la capitale nationale accèdent au patrimoine documentaire du Canada en visitant le site Web de BAC et en assistant aux expositions itinérantes et aux événements spéciaux, auxquels collaborent souvent divers partenaires.

BAC rend sa collection accessible à l'aide de services de partage des ressources, notamment le prêt interagences, la livraison de documents et la référence en participation, ainsi que du travail en collaboration avec la communauté des bibliothèques du Canada à l'égard de l'infrastructure qui favorise le partage des ressources. Au gouvernement fédéral, BAC étend son travail en coordonnant les services de bibliothèques des agences et ministères fédéraux. Son objectif est d'exceller dans son domaine et d'encourager la gestion efficace des ressources humaines et financières.

Mandat de Bibliothèque et Archives Canada

Le mandat de Bibliothèque Canada (BAC), qui est énoncé dans notre loi habilitante, consiste à :

- préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures;
- être une source de savoir permanent accessible à tous, qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;
- faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir;
- servir de mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

BAC exécute son mandat en assumant une vaste gamme de responsabilités et en réalisant de nombreuses activités, en collaboration avec les archives, les bibliothèques et les musées du Canada, lesquels possèdent également des éléments culturels de la collection nationale du Canada, ainsi qu'avec d'autres partenaires qui reflètent la diversité canadienne.

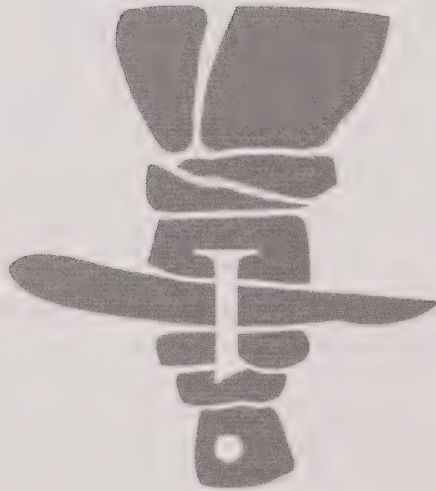
BAC augmente sans cesse sa collection unique d'articles sur l'histoire du Canada, et ce, dans une gamme variée de formats. Ces articles sont composés d'imprimés, de photographies, de publications électroniques, de cartes et d'art documentaire. Certaines des acquisitions résultent de l'exigence de se conformer au dépôt légal, en vertu duquel les éditeurs doivent fournir des copies de tout ce qui est publié au Canada. D'autres articles sont acquis auprès des ministères ou agences du gouvernement fédéral, achetés ou obtenus par donation.

BAC catalogue et décrit ces ressources en vertu des normes internationales afin d'en faciliter le travail de recherche. Le rôle de chef de file de BAC dans le catalogage et la description des ressources pour la communauté des archives et des bibliothèques du Canada facilite et uniformise l'accès aux collections de BAC et d'autres organismes, peu importe le lieu d'entreposage d'un article d'une collection.

Grâce à la gestion de sa collection, BAC s'assure qu'elle est préservée pour les générations futures. Le recours à une approche de gestion des risques permet à BAC de faire le meilleur usage possible de ses installations d'entreposage et de l'expertise de son personnel en matière de préservation.

La qualité de la collection est améliorée par le fait que BAC est le dépôt permanent des documents de valeur d'affaires et historique du gouvernement du Canada et est responsable de les rendre accessibles au public. BAC veille à ce que le public ait accès aux ressources, sur demande, et que les ministères et le gouvernement en général y aient accès afin d'appuyer leurs décisions. BAC examine également les enjeux gouvernementaux liés à la conservation des documents et donne des conseils sur les améliorations à apporter, afin d'aider le gouvernement à réaliser ses priorités.

Section I Survival



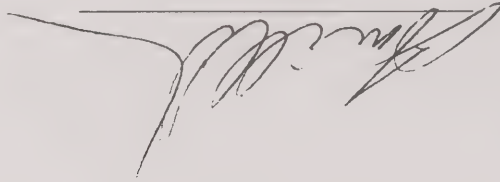
Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2007-2008

de Bibliothèque et Archives Canada

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapport sur les plans et les priorités* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information
- cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base de reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations accordées qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.



Ian E. Wilson

Bibliothécaire et Archiviste du Canada

l'accès optimal à nos collections et offriront l'expérience d'apprentissage et de recherche les plus vastes possible à nos clients.

Maintenant, Bibliothèque et Archives Canada est à une autre croisée des chemins. Nous sommes en train de faire les choix stratégiques qui définiront où nous allons et comment notre institution compte réaliser son mandat. Ce Rapport sur les plans et les priorités démontre comment nous assumerons nos responsabilités courantes tout en migrant vers nos nouvelles directions entre 2007 et 2010.

Plusieurs raisons expliquent l'urgence d'agir. Par exemple, la technologie numérique nous permet d'atteindre un auditoire national, ce qui était impossible il n'y a pas si longtemps. Nos collections sont fragiles, rares, souvent uniques et de grande valeur monétaire. Notre présence de plus en plus grande sur la Toile atténue ces contraintes et permet aux gens de profiter de nos collections et d'étudier nos imprimés, manuscrits, cartes géographiques, films, timbres-poste et feuilles de musique canadiennes au sein de leur foyer, d'une bibliothèque ou d'une salle de cours. Pourtant, nous savons qu'il faut continuer de chercher de meilleurs moyens de faire valoir notre collection et de la rendre accessible à tous les Canadiens.

Le désavantage de la technologie numérique, c'est qu'une grande partie de ce patrimoine est déjà en train de disparaître, car les administrations gouvernementales, les entreprises, les auteurs, les chercheurs et les photographes appuient régulièrement sur la touche « supprimer » au cours de leur cheminement sur l'autoroute de l'information. Comme vous pourrez le constater dans ce document, nous nous efforçons de mettre en place un mécanisme de collecte du matériel numérique, mais nous avons beaucoup de difficultés à affecter les ressources et la technologie nécessaires à l'exécution de la plus grande part possible du travail qui est manifestement exigé. Nous prévoyons investir dans ce secteur et ailleurs, afin de relever des défis tels que l'amélioration de la sécurité entourant notre collection, l'augmentation de l'espace de préservation réservé à une collection croissante et fragile et le besoin d'effectuer une gestion des risques en ce qui concerne notre collection.

À l'aube du dixième anniversaire de l'ouverture de notre centre de préservation, lequel est renommé à l'échelle mondiale et fait partie des plus grands et des plus sophistiqués au monde, il semble approprié de faire le bilan et de préparer l'avenir. Nos priorités ministérielles cadrent avec la vision de départ formulée dans *Orientations pour le changement* au moment de la création de notre organisation actuelle. Ce document montre à quel point nous sommes prêts et déterminés à faire le nécessaire pour nous rapprocher de manière tangible de ces objectifs. Il atteste de notre volonté de permettre à la population canadienne de répondre à l'appel à la connaissance de son identité et son passé, lancé par Dr. Symons, tout en créant une base solide qui permettra à notre société de planifier ses projets d'avenir.



Ian E. Wilson

Message du Bibliothécaire et Archiviste du Canada

Quelle est la valeur de la collection de Bibliothèque et Archives Canada (BAC) pour les Canadiens et le Canada?

Les livres, brochures et journaux, les lettres, journaux intimes et documents officiels, les films et émissions, les photos, portraits et paysages, les cartes et les mappemondes qui peuplent la bibliothèque et les archives conservent les voix, les images et les espoirs de ceux et celles qui nous ont précédés sur cette terre. À tout cela, nous ajoutons les documents de notre génération, avec la certitude que ces derniers auront une pertinence dans l'avenir. L'importance du patrimoine documentaire du Canada est essentielle pour bien comprendre notre identité en tant que peuple, société et pays.

La collection de BAC offre une variété d'opinions exprimées et de faits dans les livres et les documents originaux qui permet un dialogue franc et ouvert intergénérationnel au moment où nous nous penchons sur le passé et fouillons l'histoire récente, variée et complexe du Canada à travers les yeux et les écrits de ceux qui l'ont vécu de première main. Nous tirons les leçons des réussites et des échecs, nous apprenons quels sont les forces et les points faibles de notre société, nous découvrons les antécédents des enjeux actuels et nous saisissons le fil ininterrompu de la vie au Canada. Nous célébrons le passé; parfois nous commémorons, parfois nous sommes en deuil, mais ces passages nous permettent d'apprendre. Tel que noté par l'estimé Dr. T.H.B. Symons dans son rapport de 1976 sur l'état des études canadiennes dans nos universités, nous apprenons à nous connaître.

C'est seulement à partir de cette base solide que la société canadienne peut planifier son avenir. C'est seulement à partir de cette base solide que nous pouvons vraiment chercher à comprendre et aborder des questions complexes de notre passé.

En 2004, BAC a articulé une vision stratégique approfondie afin de garantir sa contribution pour permettre aux Canadiens de mieux se connaître en tant que Canadiens. Cette vision, *Orientations pour le changement*, a permis une focalisation accrue sur le travail d'une nouvelle institution canadienne du savoir.

À une époque où l'impuabilité du gouvernement est plus importante que jamais, BAC s'est penchée sur la question du leadership afin de veiller à ce que les documents publics soient maintenus et gérés avec précision pour les générations futures. Notre collection s'avère déterminante pour adresser des enjeux contemporains relatifs à des décisions prises dans le passé qui refont surface aujourd'hui : l'imposition d'une taxe d'entrée aux Canadiens d'origine chinoise, le déplacement imposé en temps de guerre aux Canadiens d'origine japonaise, les revendications territoriales des Premières nations et les expériences vécues aux pensionnats. Les documents concernant nos frontières, notre développement constitutionnel, les changements environnementaux et l'évolution de la souveraineté du Canada démontrent avec éloquence que, dans une société moderne, le passé demeure pertinent.

Nous faisons la jonction avec nos partenaires traditionnels ainsi que nos nouveaux partenaires à travers le Canada et dans le monde entier, érigeant et améliorant les réseaux qui assureront





Ottawa, Canada K1A 0M5



Le monde dans lequel vivent les Canadiens ne cesse de se transformer. Les frontières économiques s'estompent, les nouvelles technologies sont plus accessibles que jamais et les façons de mettre en valeur notre patrimoine et notre culture se renouvellent. Ces changements entraînent de nouveaux défis et multiplient les possibilités. Par leurs activités, les organismes du portefeuille de Patrimoine canadien permettent aux Canadiens de saisir toutes les possibilités qui s'offrent à eux en matière de culture, de patrimoine et de participation civique.

Bibliothèque et Archives Canada joue un rôle essentiel en étant un des principaux protecteurs de notre mémoire collective. L'organisme permet aux Canadiens d'avoir accès à leur patrimoine et de le partager avec le reste du monde.

En 2007-2008, Bibliothèque et Archives Canada témoignera de son engagement envers la coopération et la diversité en accueillant la troisième assemblée du Conseil international des archives dans la Ville de Québec. En partant du thème général Archives, diversité et mondialisation, la conférence mettra l'accent sur la coopération internationale, l'interdisciplinarité et l'identité professionnelle, et sur la mondialisation et la diversité.

La vision et les objectifs de Bibliothèque et Archives Canada pour l'année 2007-2008 sont présentés dans ce *Rapport sur les plans et priorités*. Ils mettent en valeur l'apport de Bibliothèque et Archives Canada au dynamisme du milieu culturel canadien et à l'édification de collectivités prospères et créatives partout au pays.

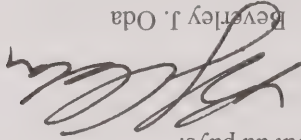

Beverly J. Oda

Table des matières

Message de la Ministre5

Message du Bibliothécaire et Archiviste du Canada7

Déclaration de la direction9

Survol11

Mandat de Bibliothèque et Archives Canada.....13

Analyse des activités de programmes par résultat stratégique25

Renseignements supplémentaires.....39

Tendances des dépenses prévues43

Renseignements financiers44

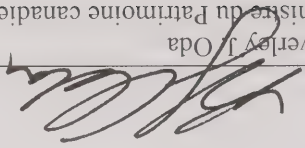
Lois appliquées par le Bibliothécaire et Archiviste du Canada.....48

Renseignements supplémentaires.....48

Bibliothèque et Archives Canada

2007-2008

Rapport sur les plans et les priorités


Beverley J. Oda
Ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines. Les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2008-III-6
ISBN 978-0-660-63267-4



Bibliothèque et Archives Canada

Budget des dépenses
2007-2008

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Military Police Complaints Commission of Canada

2007–2008
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2008-III-64
ISBN 978-0-660-63320-6

Military Police Complaints Commission

2007–2008

Report on Plans and Priorities



Honourable Gordon O'Connor, P.C., M.P.
Minister of National Defence

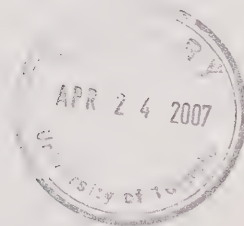


TABLE OF CONTENTS

SECTION I – OVERVIEW 1

CHAIR’S MESSAGE 2

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT 4

PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK 5

SUMMARY INFORMATION 6

DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES 9

LINK TO GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS 10

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 11

ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME 12

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION 17

ORGANIZATIONAL INFORMATION 18

DEPARTMENTAL LINKS TO GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS 19

TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL-TIME EQUIVALENTS 19

TABLE 2: VOTED AND STATUTORY ITEMS 20

TABLE 3: SERVICES RECEIVED WITHOUT CHARGE 20

TABLE 4: INTERNAL AUDITS AND EVALUATIONS 20

ADDITIONAL INFORMATION – HOW TO REACH THE COMMISSION 21

SECTION I – OVERVIEW

CHAIR'S MESSAGE

I am pleased to present the Military Police Complaints Commission's *2007-08 Report on Plans and Priorities*. While the Military Police Complaints Commission (the Commission) has completed its eighth full year of operation, I am completing my first. It is obvious to me that the Commission is in a critical stage of its evolution towards becoming a truly effective civilian oversight agency. Much has been accomplished to date; much needs to be accomplished in the future.

Bill C-7, An Act to Amend the National Defence Act, is still on the horizon. In response to the amendments, the Commission prepared a number of alternatives for possible incorporation into Bill C-7, with a view to improving police oversight. To that end, the Commission will continue working with stakeholders to improve the quality of military police oversight.

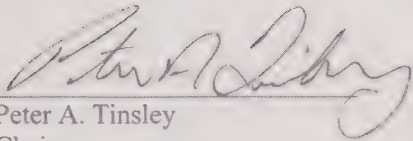
Our work volumes increased significantly in the past year (2005-06). The number of active complaints under review or investigation by the Commission doubled from the previous year, and there is no indication that they will diminish from these new levels. New practices, standards and measures were developed for the complaints resolution process last year, and now this year we must implement them, measure their impact on performance and make whatever adjustments may be necessary. Our ability to resolve complaints effectively and efficiently is the starting point in a process that can result in positive changes in the professional conduct of the military police. These changes can also result in the increased confidence of all Canadians that the military police are discharging their policing duties in accordance with the highest standards, now and in the future. As always, the Commission will continue to manage and maintain the sometimes difficult balance between administrative efficiency and the provision of effective, impartial oversight of the Canadian Forces military police.

Effective communications with stakeholders are critical to the success of the Commission as a mechanism for public confidence. We intend to increase the number of working sessions with officials in the Department of National Defence (DND) in order to better resolve complaints in a more efficient and effective manner. We will continue with our outreach program, visiting a number of Canadian Forces bases and giving presentations to Military police members, various Canadian Forces members and other stakeholders on these bases on who we are and what we do. Our efforts are in accord with and lend support to the focus of the Canadian government on maintaining safe and secure communities within the country and around the world.

We must also be ever vigilant that our workplace remains a satisfying and challenging environment for employees. The results of the 2004-05 Public Service Survey indicated that the Commission was able to provide its staff with a high level of job and workplace satisfaction. The challenge as we go forward, with increased volumes of complaints stretching our capacity, will be not only to maintain, but to improve on, this level of satisfaction, while at the same time continuing to deliver an effective service to our clients.

The Commission intends to focus on strengthening management accountability. Implementing improved management practices will introduce greater efficiencies and economies, which in turn

will help the Commission better manage its costs and provide greater value for money. Strategic and efficient human resource management will help to ensure that the Commission will continue to have a knowledgeable and skilled workforce in place, one that is committed to the successful delivery of our services for the benefit of the military police, the Canadian Forces and, ultimately, all Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Peter A. Tinsley", is positioned above a horizontal line.

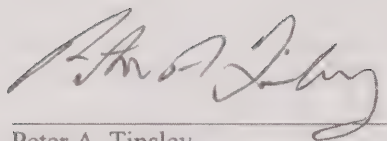
Peter A. Tinsley
Chair

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit for tabling in Parliament, the 2007–2008 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Military Police Complaints Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 20007–2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the Commission's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.



Peter A. Tinsley
Chair

PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK (\$ millions)

ACTIVITY	Year 2006-2007	Year 2007-2008
Operations	N/A	N/A
Legal Services	N/A	N/A
Complaints Resolution	\$3.4	\$3.4

The Commission restructured its program activities, with the approval of Treasury Board, commencing in the 2006-2007 fiscal year. The restructuring involved merging its two operational program activities, Operations and Legal Services, to form Complaints Resolution. The Crosswalk shows both the old and the new activity structures and how they are funded.

SUMMARY INFORMATION

Who We Are

The Commission was established by the government of Canada on December 1, 1999 to provide independent, civilian oversight of the Canadian Forces military police. It is a quasi-judicial tribunal, and it reports to Parliament on its activities through the Minister of National Defence. It is funded through annual appropriations.

The Commission’s role is to inquire into complaints independently and impartially and to arrive at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, the subjects of complaints, witnesses and others who may assist in uncovering the truth concerning the events being investigated. The Commission does not act as an advocate for either side in the complaint process.

Mission

To promote and assure the highest standards of conduct of military police in the performance of policing duties, and to discourage improper interference in any military police investigation.

What We Do

The Commission formulates recommendations based on the findings of its reviews and investigations of complaints. Although not binding, if the authority responsible for dealing with these recommendations does not act on them, the reasons for not acting must be provided to the Chair and the Minister of National Defence. While the Chair’s recommendations may result in the censuring of the conduct of those who are the subject of a complaint, the recommendations are also directed at correcting any systemic problems that may have played a part in allowing the situation that gave rise to a complaint in the first instance.

Reason for Existence

The Commission was created from the results and recommendations of various reports, including, among others, the *Report of the Minister of National Defence to the Prime Minister, Dickson I and II Reports*, and the *Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia (June 1997)*.

The Commission oversees and reviews complaints about the conduct of members of the military police in the performance of their policing duties and functions, and handles complaints of interference from members of the military police who believe that another member of the Canadian Forces or a senior official of the Department of National Defence has improperly interfered with, or attempted to influence, a police investigation

The Commission is an organization that exhibits fairness and impartiality in the performance of its investigations and reviews, inspires trust in the results of its decision making, and contributes to a climate of confidence in military policing.

Financial Resources

Financial Resources (\$ millions)

2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010
\$3.4	\$3.4	\$3.4

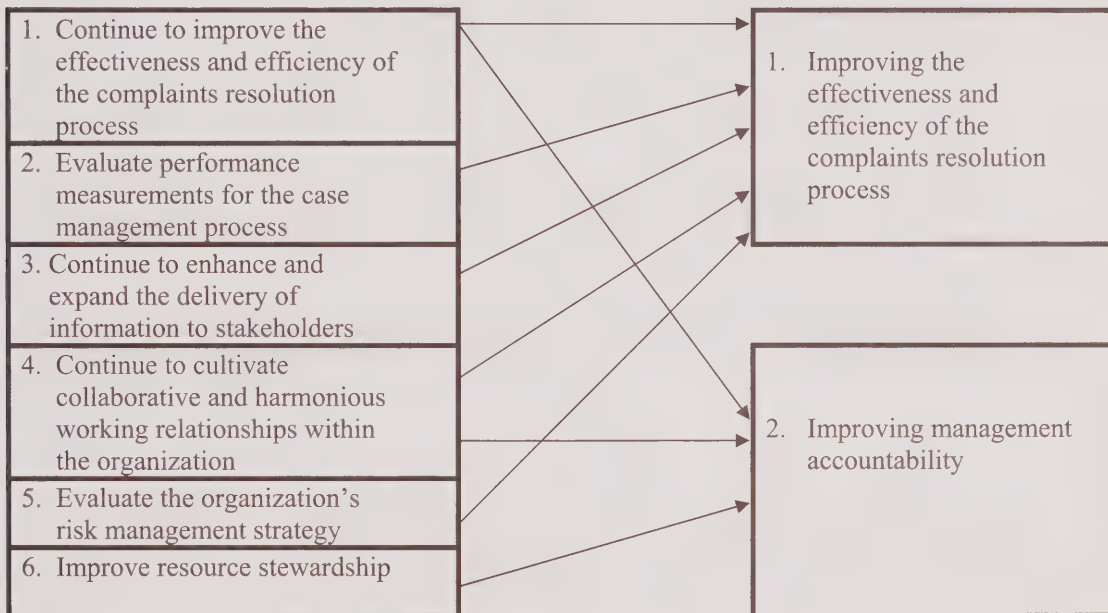
Human Resources (FTEs)

2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010
18	18	18

Departmental Priorities

Name	Type
1. Improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process	Ongoing
2. Improving management accountability	Ongoing

The Commission has consolidated previously stated priorities into two main priorities. The following chart aligns the priorities addressed in 2006–2007 with the priorities being addressed in the current planning period.



Program Activities by Strategic Outcome

The Commission has one strategic outcome: a military police organization that performs its policing duties in a highly professional organization, free from interference and with the confidence and support of those it serves.

The Commission has one program activity: providing complaints resolution services.

Program Activities by Strategic Outcome

		Planned Spending (\$ millions)			
	Expected Results	2007– 2008	2008– 2009	2009– 2010	Contributes to the following priority
Strategic Outcome: a military police organization that performs its policing duties in a highly professional organization, free from interference and with the confidence and support of those it serves					
Program Activity: providing complaints resolution services	The timely implementation of corrective action by DND to improve on the quality of military policing	3.4	3.4	3.4	Priority No. 1 and 2
	Increased awareness on behalf of the military police, the Canadian Forces and the public of military policing issues, and an overall improvement in military policing practices				Priority No. 1 and 2

DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES

Operating Environment

The Commission is a micro-sized agency of 18 FTEs. Situated in Ottawa, it provides independent civilian oversight of a military police service with more than 1,200 members stationed across Canada and with Canadian Forces around the world. The Commission delivers its program and services both to DND and to the Canadian public.

Number and Complexity of Complaints and Investigations

It is impossible to definitively predict how many complaints will be made over the planning period, how many complainants will ask the Commission to review the investigation of their complaint or how many complaints will be deemed to be in the public interest, thereby leading to a more costly public interest investigation or hearing by the Commission.

Forecasting is not easy. Investigations can vary considerably one from the other in terms of complexity. For instance, while one investigation may involve interviewing two or three people in a single location, another could involve interviewing more than a dozen individuals who are deployed at several sites across the country. Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other investigations can involve reviewing hundreds of pages of documentary evidence and extensive interview notes and may take several months to complete.

The effectiveness and efficiency of the complaints resolution process depends to a large extent on how well the Commission manages its workload and applies its limited resources to resolving the cases on hand.

Reports of public interest investigations, as well as summaries of complaints that have been investigated and reviewed by the Commission, are available on its website at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Results

Accountability for results is shared and, as such, the Commission requires the co-operation of others. Indeed, the success of the complaints resolution process depends to a great extent on the Commission's working relationship with DND. It should be noted that the Chair cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. It should also be noted that the recommendations for improvements issued by the Commission in its interim and final reports are not binding on the Canadian Forces or DND. The extent of corrective action taken in response to recommendations made rests entirely outside the control of the Commission. Although it is independent of DND and the Canadian Forces, the Commission places a premium on maintaining a good working relationship and regular consultations with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal and other stakeholders.

Management Practices

The Commission is focusing on improving its management practices. There are three elements within this priority: adhering to the legislative and policy requirements of the Commission and the central agencies (requirements in areas such as internal audit, human resource management and security), attracting and retaining a high-quality workforce, and reviewing the control framework surrounding asset management, finance and information technology. The Commission is in the process of confirming its Program Activity Architecture (PAA) with Treasury Board and will be working on its performance measurement framework over the next several months.

The Commission's employees are its most critical resource. Like most small agencies, the Commission is a flat organization; most positions are the "one and only" responsible for an entire function. Turnover and knowledge transfer are constant concerns. As a result, the Commission will increase its focus on human resource planning and development. Building a work environment that is both challenging and rewarding continues to be a goal of the Commission.

Improved management practices support the complaints resolution process. Adherence to legislative and policy requirements will enable the Commission to focus its resources on its core mandate and not on addressing issues of non-compliance with any of the central agencies. The quality of the workforce impacts directly on the Commission's ability to conduct investigations and release reports and recommendations that are complete, timely and of high quality. It follows that the quality of these recommendations impacts directly on the quality of changes proposed to military police policies and procedures.

Bill C-7 – An Opportunity for Improvement

Bill C-7, an Act to Amend the National Defence Act, received first reading on April 27, 2006. The Commission has filed a brief with the Standing Committee on National Defence. The brief explains the concerns and suggests alternatives for the way ahead. That brief is now available of the Commission's website at www.mpcc-cppm.gc.ca.

Link to Government of Canada Outcome Areas

The Commission, by focusing on these priorities, will contribute significantly to the confidence that Canadians have in their military police and in their performance of their policing duties with the highest standards of conduct. A military police force operating in such a manner will lend support to the focus of the Canadian government on maintaining safe and secure communities within the country and around the world.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

The Commission has one strategic outcome: a military police organization that performs its policing duties in a highly professional organization, free from interference and with the confidence and support of those it serves.

This strategic outcome aligns itself with the Government of Canada outcomes of maintaining safe and secure communities both within the country and around the world.

Program Activity

The Commission has one activity: providing complaints resolution services. The Commission conducts investigations into complaints about the conduct of military police members as well as complaints of interference with military police investigations. As a result of these investigations, the Commission provides fair, impartial and timely recommendations to DND in response to identified needs, gaps and flaws in the quality of military policing.

Following the release of the investigation reports, the Commission expects the following results:

- the timely implementation of corrective action by DND to improve on the quality of military policing; and
- increased awareness — on behalf of the military police, the Canadian Forces and the public — of military policing issues and an overall improvement in military policing practices.

The two priorities identified in Section I contribute to improving the Commission's ability to conduct investigations, provide meaningful recommendations for change, and communicate information relating to the quality of military policing.

Program Activity: Providing Complaints Resolution Services

Financial Resources (\$ millions):

2007–2008	2008–2009	2009–2010
\$3.4	\$3.4	\$3.4

Human Resources (FTEs):

2007–2008	2008–2009	2009–2010
18	18	18

Description

The Commission oversees the military police complaints process, ensuring it is accessible, transparent and fair to all concerned. There are two types of complaints: complaints about the conduct of military police and complaints of interference with military police investigations. The Commission has exclusive jurisdiction for the investigation of interference complaints while the Canadian Forces Provost Marshal — the chief of the military police — has the first instance responsibility for the investigation of conduct complaints subject to review/re-investigation by the Commission at the request of the complainant. The Chair may also determine that the investigation of a conduct complaint (by the Canadian Forces Provost Marshal) is in the public interest. In that case, the Commission would assume responsibility for the investigation and, if need be, could decide to hold a public hearing into the complaint.

Conduct Complaints

Anyone, including civilians, may file a complaint about military police conduct. The Provost Marshal is responsible in the first instance for the investigation of the complaint. The Commission is notified when a complaint is received and it monitors the Provost Marshal's handling of the complaint. At any time during the handling of the complaint, the Chair may determine that it is in the public interest and assume responsibility for the investigation. As well, a complainant, if not satisfied with the results of the Provost Marshal's investigation, may ask the Commission to review the complaint. This review by the Commission becomes a new investigation from a new perspective.

The Commission releases an Interim Report to senior officials in the Canadian Forces and/or DND, providing the results of the investigation and soliciting responses to the Commission's recommendations. The Commission will receive a Notice of Action to its Interim Report indicating what action, if any, has been, is or will be taken in response to the recommendations of the Commission. The Commission will then release a Final Report of findings and recommendations. These recommendations may relate to a more effective and fair resolution of the complaint, but may also recommend changes to military police policies and procedures.

Interference Complaints

Only members of the military police may file an interference complaint, and they may do so only if they have conducted or supervised the investigation to which the allegation of interference applies. The Commission, with sole jurisdiction over this type of complaint, conducts the investigation.

The Commission releases an Interim Report to senior officials in the Canadian Forces and DND, providing a summary of the Commission's investigation as well as the findings and recommendations. The Commission will receive a Notice of Action to its Interim Report indicating what action, if any, has been, is or will be taken in response to the recommendations of the Commission. The Commission will then release a Final Report of findings and recommendations.

Plans and Priorities

The priorities developed and the plans that support them are aimed at improving the Commission's ability to issue fair, impartial and timely recommendations to DND. These recommendations will contribute to improving the quality of military policing and to increasing the confidence of the military police, the Canadian Forces community and Canadians overall in the professional manner in which their policing duties are being performed.

Priority 1: Improving the effectiveness and the efficiency of the complaints resolution process

The Commission developed and adopted late in the last fiscal year a new service standard and a new approach to investigations. These new standards are intended to reduce the time required to resolve a complaint. As well, the Commission examined and adjusted its reporting process to be a more streamlined and effective method of reporting findings and recommendations. Over the next several months, the Commission will monitor its timeframes and the quality of its reports, making whatever adjustments are necessary in order to meet the tighter time and quality standards that have been developed for investigations.

One element that is critical to the success of the Commission is for it to increase the awareness of its mandate and mission among its stakeholders: the military police, the Canadian Forces and Canadians in general. Over the planning period, the Commission plans to strengthen working relationships with certain key Canadian Forces stakeholders, such as the Chief of the Defence Staff, the Vice Chief and the Judge Advocate General, by meeting with them more frequently, as required. This approach will be applied in the same manner with representatives of the Office of the Provost Marshal. The outreach program will continue over the planning period and the Commission will visit a number of Canadian Forces bases and give presentations to military police members, various Canadian Forces members and other stakeholders on these bases.

Internal awareness of the Commission's mandate and mission is also important. The Commission will continue to hold monthly staff meetings where problems and concerns can be raised — from both management and staff perspectives — addressed and resolved. The

Commission also intends to monitor and evaluate feedback from presentations and exchanges with clients and stakeholders as well as from internal performance reports. The Commission’s website will be monitored for traffic and usage patterns to determine if changes need to be made to the Commission’s information packages.

As mentioned in Section I, the Commission does not control the number, the complexity or the timing of the complaints it receives. As a result, in order to minimize costs, to prevent downtime, to ensure availability and to better match investigation requirements with investigator skill sets, the Commission out sources its investigations. Over the planning period, the Commission will continue to increase its inventory of skilled investigators in order to give the Commission greater flexibility in investigator selection and cost management. As well, the Commission will continue to improve on its methodology for the effective planning and conduct of investigations.

Late in the last fiscal year, the Commission restructured the organization. One key aspect of this restructuring was the inclusion of the communications program with the complaints resolution activity. Over the planning period, complaints resolution management will review and adjust, as required, the communication products based on the results of the complaints resolution activity.

The following table outlines the Commission’s key plans and related performance indicators regarding improving the effectiveness and efficiency of the complaints resolution process.

Plans	Performance Indicators
1. Implement new standards, practices and performance measures	➤ Processing time ➤ Cost per investigation
2. Increase awareness of the Commission’s mandate and mission	➤ Stakeholder satisfaction
3. Enhance working relationships with stakeholders within DND	➤ Responsiveness to recommendations ➤ Stakeholder awareness ➤ Cost per investigation
4. Outsource investigations, as required	➤ Quality of investigations ➤ Timeliness of investigations
5. Restructure organization	➤ Employee satisfaction ➤ Processing time

Priority 2: Improving management accountability

The Commission is committed to improving its management accountability. There will be a significant focus on compliance with the standards issued by the central agencies in the areas of procurement and contracting, finance, human resources, and information technology. Work will continue to finalize the calendar of deadlines for all corporate services. Once completed, the Commission will be able to assess its reporting performance and make whatever changes are necessary.

As well, internal audit policy and plans will be updated, based on Treasury Board’s internal audit policy. Clarification will be sought regarding audit so that compliance can be achieved within the

next fiscal year. Another staffing audit as well as an audit of information technology will be conducted during the planning period.

The Commission will maintain its focus on developing its human resources. Effective human resource planning will be continued, stressing integration with business planning. With the increased business volume and the single human resource per corporate function, plans will address capacity, retention, training, staffing and replacement.

Service partners will also continue to be a priority. Individual arrangements and memoranda of understanding will be reviewed to ensure that required services are being provided as agreed upon and that costs are not excessive. In addition, opportunities will be explored to create new partnerships.

Specific areas of corporate services will be targeted for improvement during the planning period. Fixed assets, including informatics assets, will be subject to increased internal controls. Asset management and a charge-out system will be formalized for assets in use outside the office. Life-cycle asset management will be strengthened and the Commission will introduce its “evergreen” program for asset replacement. Compliance with the Management of Information Technology Security Standards will also be addressed during the planning period, and the Commission’s disaster recovery capability will be reviewed.

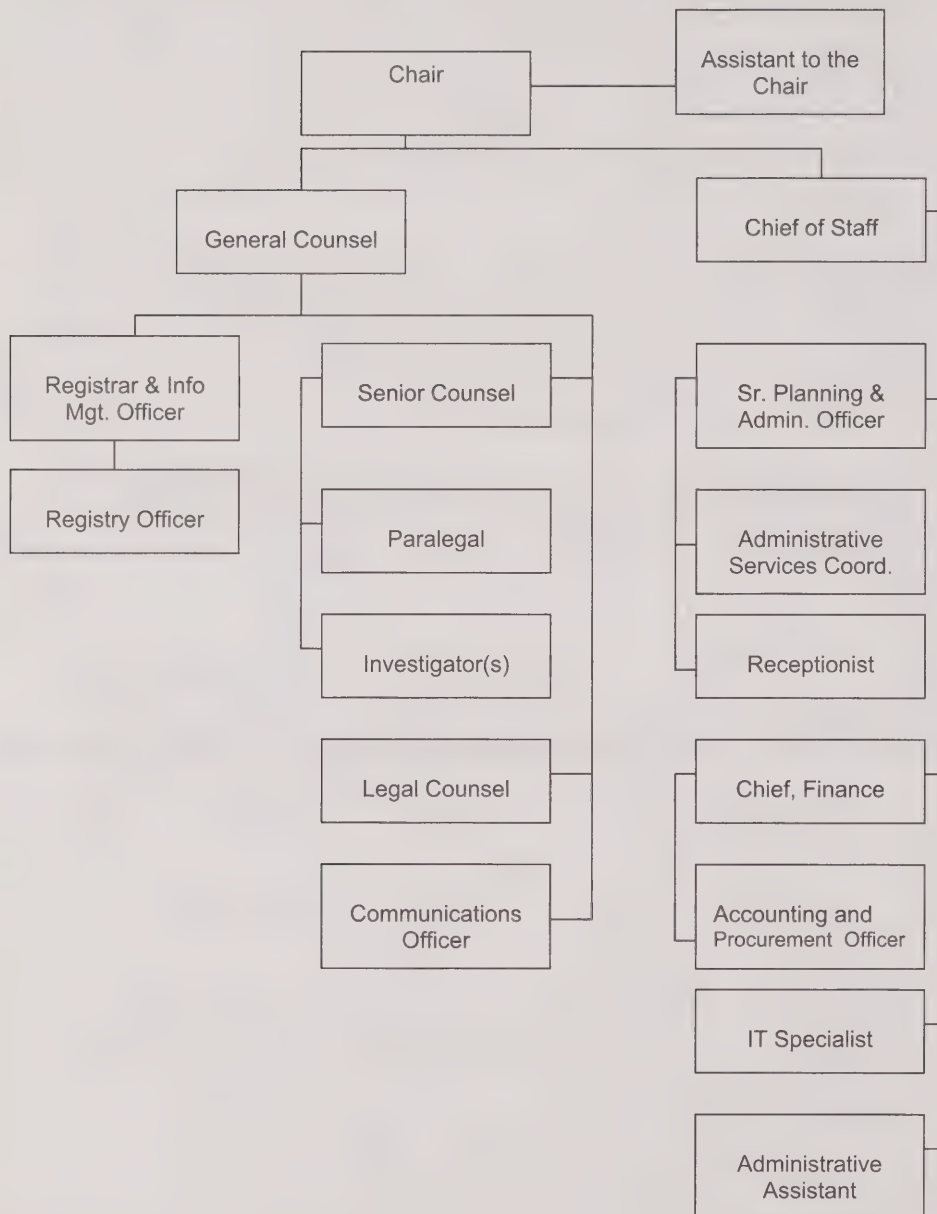
The format and content of internal financial reporting has been significantly changed. Efforts will now focus on regularizing the generation of financial information in the most efficient manner.

The following table outlines the Commission’s key plans and related performance indicators regarding improving management accountability.

Plans	Performance Indicators
1. Adhere to the legislative and policy requirements of the Commission and central agencies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Audit reports ➤ Central agency report cards ➤ Timeliness of central agency reporting
2. Attract and maintain a high-quality workforce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Employee satisfaction ➤ Training investment per employee ➤ Attrition ➤ Effective use of partnerships
3. Implement improved management practices	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evergreen program/asset loss ➤ Obsolescence/cost of repairs ➤ Results from disaster recovery tests ➤ Issues raised from monitoring high-risk staffing areas ➤ Accuracy, completeness and timeliness of internal financial reporting

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

ORGANIZATIONAL INFORMATION



DEPARTMENTAL LINKS TO GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS

2007 – 2008				
(\$ millions)	Operating	Net Budgetary Expenditures	Total Main Estimates	Total Planned Spending
<i>Strategic Outcome:</i> a military police organization that performs its policing duties in a highly professional organization, free from interference and with the confidence and support of those it serves.				
Program Activity: Providing complaints resolution services	3.4	3.4	3.4	3.4

The program activity, providing complaints resolution services, contributes to the achievement of the following Government of Canada outcome areas: “Safe and Secure Communities” and a “Safe World Through International Cooperation.”

TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL-TIME EQUIVALENTS

(\$ millions)	Forecast Spending 2006–2007	Planned Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010
Providing complaints resolution services	3.4	3.4	3.4	3.4
Total Main Estimates	3.4	3.4	3.4	3.4
Adjustments		
Supplementary Estimates				
Carry-forward	.2			
Total Adjustments	.2	
Total Planned Spending	3.6*	3.4	3.4	3.4
Total Planned Spending	3.6	3.4	3.4	3.4
Plus: Cost of services received without charge*	.1	.1	.1	.1
Total Departmental Spending	3.7	3.5	3.5	3.5
Full-time Equivalents	18	18	18	18

* For more information on cost of services received without charge, please refer to Table 3: Services Received Without Charge.

TABLE 2: VOTED AND STATUTORY ITEMS (\$ millions)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-2008 Main Estimates	2006-2007 Main Estimates
20	Operating expenditures	3.1	3.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	.3	.3
	Total Department or Agency	3.4	3.4

TABLE 3: SERVICES RECEIVED WITHOUT CHARGE

(\$Millions)	2007-2008
Employer's contribution to employees' insured benefit plans and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat	.1
Total 2007-2008 services received without charge	.1

TABLE 4: INTERNAL AUDITS AND EVALUATIONS

Internal Audits or Evaluations			
Human Resources	Staffing Audits	Planned	October 2007
Corporate Services	Informatics Audit	Planned	March 2008

ADDITIONAL INFORMATION – HOW TO REACH THE COMMISSION

- Call our information line:
 - 613-947-5625 or toll-free at 1-800-632-0566 to speak to an intake officer
- Send us a fax:
 - 613-947-5713 or toll-free at 1-877-947-5713
- Send us a letter:
 - Military Police Complaints Commission
270 Albert Street, 10th floor
Ottawa, ON
K1P 5G8
 - Visit us at the above address for a private consultation – appointments are recommended
- E-mail us:
 - commission@mpcc-cppm.gc.ca
Note: Please do not send confidential information via e-mail; we cannot guarantee the security of electronic communications at this time
- Visit our website:
 - www.mpcc-cppm.gc.ca
- Media inquiries:
 - 613-947-5668 or e-mail media.mpcc-cppm.gc.ca

RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS – COMMENT JOINDRE LA COMMISSION

- Ligne d'information :
 - 613-947-5625 ou sans frais au 1-800-632-0566 pour parler à un agent d'information
- Télécopieur :
 - 613-947-5713 ou sans frais au 1-877-947-5713
- Adresse postale :
 - Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire
270, rue Albert, 10^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5G8
 - Présentez-vous à cette adresse pour une consultation privée (on recommande de prendre rendez-vous)
- Courriel :
 - commission@mpcc-cppm.gc.ca
Avis : prière de n'envoyer aucun renseignement confidentiel par courriel; nous ne pouvons pas garantir pour le moment la sécurité des communications électroniques.
 - Site Web :
 - www.mpcc-cppm.gc.ca
 - Demandes médiatiques :
 - 613-947-5668 ou par courriel à l'adresse media@mpcc-cppm.gc.ca

TABEAU 2 : POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2007-2008	Budget principal 2006-2007
20	Dépenses de fonctionnement	3,1	3,1
(L)	Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés	3	3
	Total	3,4	3,4

TABEAU 3 : SERVICES REÇUS SANS FRAIS

(en millions de dollars)		2007-2008
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada		1
Total des services reçus sans frais en 2007-2008		1

TABEAU 4 : VÉRIFICATIONS ET ÉVALUATIONS INTERNES

Vérifications et évaluations internes			
Ressources humaines	Vérifications de la dotation	Planifiées	Octobre 2007
Services ministériels	Vérification de l'informatique	Planifiée	Mars 2008

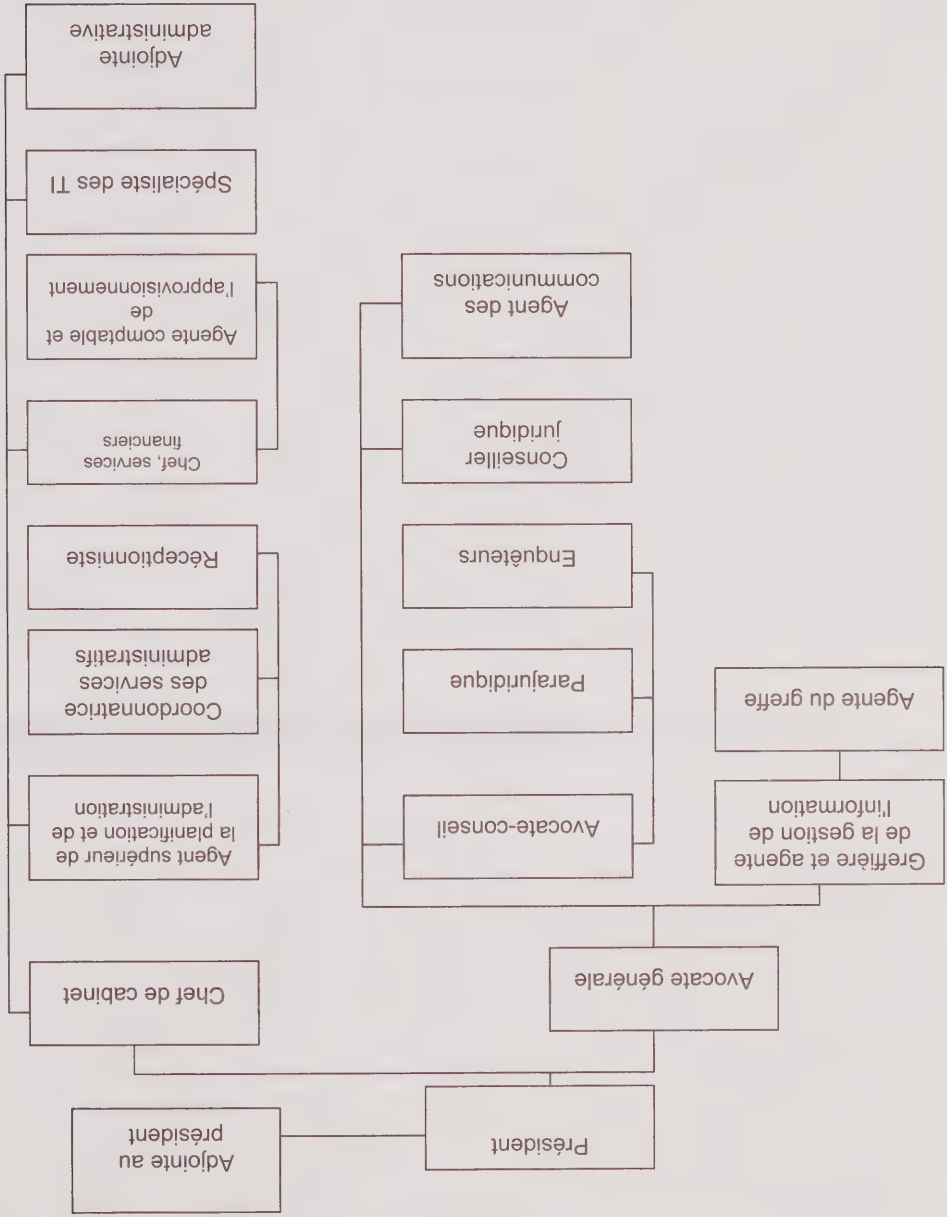
2007 – 2008				
Dépenses de fonctionnement	Dépenses budgétaires nettes	Total - Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	
<i>Résultat stratégique</i> : un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre dans des conditions hautement professionnelles, libre de toute ingérence, et fort de la confiance et de l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.				
Activité de programmes : offrir des services de règlement des plaintes	3,4		3,4	

L'activité de programme — offrir des services de règlement des plaintes — s'inscrit dans le contexte de la priorité que le gouvernement du Canada accorde à « des collectivités sécuritaires et sécurisées » et à « un monde sécuritaire grâce à la coopération internationale ».

TABEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
Fournir des services relatifs à la résolution des plaintes	3,4	3,4	3,4	3,4
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses	2,			
Report à un exercice ultérieur				
Total des rajustements	2,			
Total des dépenses prévues	3,6*	3,4	3,4	3,4
Total des dépenses	3,7	3,5	3,5	3,5
Plus : coût des services reçus à titre gracieux*	1,	1,	1,	1,
Total des dépenses prévues	3,6	3,4	3,4	3,4
Équivalents temps plein	18	18	18	18

* Pour plus de renseignements sur le coût des services reçus sans frais, veuillez consulter le Tableau 3.



SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Le tableau suivant illustre les principaux plans de la Commission ainsi que les indicateurs de rendement connexes concernant l'amélioration de la responsabilité en matière de gestion.

Plans		Indicateurs de rendement	
1. Se conformer aux exigences de la loi et des politiques de la Commission et des organismes centraux	2. Attirer et maintenir en poste un effectif hautement compétent	3. Mettre en place des meilleures pratiques de gestion	
➤ Rapports de vérification ➤ Fiches de rendement des organismes centraux ➤ Rapidité de la publication de rapports par les organismes centraux	➤ Satisfaction des employés ➤ Investissement en formation pour chaque employé ➤ Attrition ➤ Utilisation judicieuse des partenariats	➤ Programme de renouvellement/perte des biens ➤ Désuétude/coûts des réparations ➤ Résultats des essais sur la reprise des activités après sinistre ➤ Préoccupations soulevées à la suite de la surveillance des domaines de dotation à haut risque ➤ Publication rapide de rapports financiers internes complets	

Priorité 2 : accroître la responsabilisation en matière de gestion

La Commission est déterminée à accroître la responsabilisation de sa gestion. On examinera de près le respect des normes fixées par les organismes centraux dans les domaines des approvisionnement et de la passation de marchés, des finances, des ressources humaines et de la technologie de l'information. On se chargera de finaliser les échéanciers pour l'ensemble des services ministériels. Une fois ces tâches terminées, la Commission sera en mesure d'évaluer sa capacité de respecter l'obligation qui lui est faite de rendre des comptes et pourra apporter les changements qui s'imposent.

En outre, la politique et les plans relatifs à la vérification interne seront actualisés en fonction de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor. On demandera des précisions au sujet de la vérification de sorte à ce que nous puissions nous conformer à cette politique au cours du prochain exercice. De nouvelles vérifications concernant la dotation et la technologie de l'information seront menées durant la période de planification.

La Commission continuera de miser sur le perfectionnement de ses ressources humaines. Elle continuera aussi d'exercer une planification efficace de celles-ci et de travailler sur leur intégration à la planification des activités. En raison du volume d'activités élevé et du fait qu'une seule personne est affectée à chacune des fonctions, les plans seront axés sur la capacité, le maintien en poste, la formation, la dotation et le remplacement.

Les fournisseurs de services demeureront également une priorité. Les accords individuels et les protocoles d'entente feront l'objet d'un examen afin de s'assurer que les services requis sont obtenus selon les modalités et que les coûts ne sont pas excessifs. De plus, on exploitera de nouvelles possibilités de partenariats.

Durant la période de planification, des secteurs déterminés des services ministériels feront l'objet d'améliorations. Les actifs immobiliers, dont le matériel informatique, seront assujettis à des contrôles internes plus stricts. On adoptera officiellement une gestion des actifs ainsi qu'un système de prêts pour l'utilisation du matériel à l'extérieur des lieux de travail. On renforcera la gestion du cycle de vie des biens, et la Commission lancera son programme de renouvellement des biens. Durant la période de planification, on se penchera également sur la conformité aux normes relatives à la Gestion de la sécurité des technologies de l'information, et on examinera le plan de reprise des activités après sinistre de la Commission.

Le format et le contenu des rapports financiers internes ont connu des changements considérables. On se concentrera maintenant sur la régularisation de la génération de renseignements financiers de la manière la plus efficace possible.

Plans	
Indicateurs de rendement	
1. Mettre en œuvre de nouvelles normes, pratiques et mesures du rendement	➤ Délai de traitement ➤ Coût par enquête
2. Accroître la sensibilisation concernant le mandat et la mission de la Commission	➤ Niveau de satisfaction des intervenants
3. Renforcer les relations de travail auprès des intervenants du MDN	➤ Réceptivité à l'égard des recommandations des intervenants ➤ Sensibilisation des intervenants ➤ Coût par enquête
4. Impartir les enquêtes, au besoin	➤ Qualité des enquêtes ➤ Rapidité des enquêtes
5. Restructurer l'organisme	➤ Satisfaction des employés ➤ Délai de traitement

Le tableau suivant illustre les principaux plans de la Commission ainsi que les indicateurs de rendement connexes concernant l'amélioration de l'efficacité du processus de résolution des plaintes.

À la fin du dernier exercice, la Commission a procédé à sa propre restructuration. Un des principaux aspects en a été l'inclusion du programme des communications aux activités de règlement des plaintes. Durant la période de planification, la gestion du règlement des plaintes sera assortie au besoin d'une révision des produits de communications en fonction des résultats de l'activité.

Tel que mentionné à la Section I, la Commission n'a aucun contrôle sur le nombre, la complexité ou quand elle reçoit des plaintes. Par conséquent, afin de minimiser les coûts, de prévenir les temps morts, de s'assurer de la disponibilité et de mieux jumeler les exigences d'une enquête à l'ensemble des compétences d'un enquêteur, la Commission a recours à l'impartition de ses enquêtes. Durant la période de planification, elle continuera d'accroître son bassin d'enquêteurs qualifiés afin de lui permettre d'avoir une plus grande souplesse à l'égard de la sélection des enquêteurs et de la gestion des coûts. En outre, elle continuera d'améliorer sa méthodologie pour s'assurer que la planification et la tenue d'enquêtes soient efficaces.

Le fait pour déterminer s'il faut apporter des changements aux dossiers d'information sur la surveillance élargement l'achalandage sur le site Web de la Commission et l'utilisation qu'on en fait pour déterminer s'il faut apporter des changements aux dossiers d'information sur la Commission.

Plaintes pour ingérence

Seuls les membres de la police militaire peuvent déposer une plainte pour ingérence, mais uniquement s'ils ont mené ou supervisé l'enquête pour laquelle on prétend qu'il y a eu ingérence. La Commission, qui détient le pouvoir exclusif sur ce genre de plainte, mène l'enquête. La Commission produit à l'intention des hauts fonctionnaires des Forces canadiennes et du MDN un rapport provisoire qui renferme un résumé de son enquête ainsi que des conclusions et des recommandations. Elle reçoit par la suite une notification en réponse à son rapport provisoire qui précise, le cas échéant, les mesures qui ont été ou qui seront prises en. Elle rédige ensuite un rapport final contenant des conclusions et des recommandations.

Plans et priorités

Les priorités élaborées et les plans qui les appuient visent à accroître la capacité de la Commission à formuler rapidement au MDN des recommandations justes et impartiales. Ces recommandations contribueront à améliorer la qualité des activités de la police militaire et à accroître la confiance auprès des membres qui la composent, de la collectivité des Forces canadiennes et de l'ensemble des Canadiens à l'égard de la façon professionnelle avec laquelle on s'acquitte des fonctions relatives au maintien de l'ordre.

Priorité 1 : accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes

À la fin du dernier exercice, la Commission a élaboré et adopté de nouvelles normes de service ainsi qu'une nouvelle démarche concernant les enquêtes. Ces normes visent à réduire le temps requis pour régler une plainte. De plus, la Commission a revu son processus de présentation de ses rapports afin de se doter d'une méthode simplifiée et plus efficace de rendre de compte de ses conclusions et de soumettre ses recommandations. Au cours des prochains mois, la Commission aura à l'œil ses délais d'exécution et la qualité de ses rapports, et apportera les ajustements nécessaires afin de respecter les normes de qualité et les nouveaux délais qui ont été fixés concernant les enquêtes.

Le succès de la Commission repose sur un élément essentiel : elle doit mieux faire connaître son mandat et sa mission auprès des différents intervenants, c'est-à-dire la police militaire, les Forces canadiennes et la population en général. Durant la période de planification, la Commission a l'intention de renforcer ses relations de travail avec certains des principaux intervenants des Forces canadiennes, dont le Chef d'état-major de la Défense, le Vice-chef de l'état-major de la Défense et le Juge-avocat général, grâce à des rencontres plus fréquentes, au besoin. Cette démarche sera la même en ce qui concerne les représentants du bureau du Grand prévôt. L'initiative de sensibilisation se poursuivra au cours de la période de planification; la Commission se rendra dans un certain nombre de bases des Forces canadiennes pour y donner des exposés à l'intention des membres de la police militaire, des divers membres des Forces canadiennes et des autres intervenants.

La sensibilisation à l'interne concernant le mandat et la mission de la Commission représente également un aspect important. La Commission continuera de tenir des réunions hebdomadaires

Activités de programmes : offrir des services relatifs de règlement des plaintes

2007-2008	3,4 \$
2008-2009	3,4 \$
2009-2010	3,4 \$

Ressources financières (en millions de dollars) :

Ressources humaines (ETP) :

2007-2008	18
2008-2009	18
2009-2010	18

Description

La Commission supervise le processus de traitement des plaintes concernant la police militaire, et veille à ce que celui-ci soit accessible, transparent et équitable pour toutes les parties concernées. Il existe deux types de plaintes : celles pour inconduite et celles pour ingérence dans les enquêtes de la police militaire. La Commission détient le pouvoir exclusif de faire enquête sur les plaintes pour ingérence, alors que le Grand prévôt des Forces canadiennes, chef de la police militaire, est responsable en première instance d'enquêter sur les plaintes pour inconduite pouvant faire, à la demande du plaignant, l'objet d'un deuxième examen ou d'une nouvelle enquête par la Commission. Le président peut également décider qu'une plainte pour inconduite (traitée par le Grand prévôt des Forces canadiennes) doit faire l'objet d'une enquête dans l'intérêt public. Le cas échéant, la Commission se charge de l'enquête et peut, au besoin, tenir une audience publique.

Plaintes pour inconduite

Quiconque, y compris des civils, peut déposer une plainte pour inconduite concernant la police militaire. Le Grand prévôt est responsable en première instance de l'enquête sur la plainte. On informe alors la Commission qu'une nouvelle plainte a été reçue; elle se charge ensuite de surveiller la façon dont le Grand prévôt la traite. À tout moment durant le traitement de la plainte, le président peut déterminer que celle-ci relève de l'intérêt public; il en devient alors le responsable. En outre, advenant qu'un plaignant ne soit pas satisfait des résultats de l'enquête menée par le Grand prévôt, il peut demander à la Commission de revoir le dossier. Cet examen par la Commission devient une nouvelle enquête menée d'un autre point de vue.

La Commission produit à l'intention des hauts fonctionnaires des Forces canadiennes et du MDN un rapport provisoire qui fait état des résultats de son enquête et où elle demande de donner suite à ses recommandations. Elle reçoit par la suite une notification en réponse à ce rapport qui précise, le cas échéant, les mesures qui ont été ou qui seront prises. La Commission rédige ensuite un rapport final dans lequel elle rend compte de ses conclusions et formule ses recommandations. Celles-ci peuvent porter sur la résolution plus efficace et plus équitable de la plainte, mais elles peuvent également proposer des changements à apporter aux procédures et aux politiques de la police militaire.

ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique

La Commission ne vise qu'un seul résultat stratégique : un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre dans des conditions hautement professionnelles, libre de toute ingérence, et fort de la confiance et de l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.

Ce résultat cadre en soi avec la priorité que le gouvernement du Canada accorde la priorité au maintien de collectivités sécuritaires et sécurisées, que ce soit ici ou ailleurs dans le monde.

Activités de programmes

La Commission a une raison d'être : offrir des services de règlement des plaintes. Elle fait enquête sur des plaintes pour inconduite déposées contre des membres de la police militaire ainsi que sur des plaintes pour ingérence dans des enquêtes de la police militaire. Au terme de ces enquêtes, la Commission formule rapidement au MDN des recommandations équitables et impartiales permettant de cerner les besoins, les lacunes et les points faibles de la qualité des activités de la police militaire.

Une fois les rapports d'enquête produits, la Commission compte voir :

- l'application rapide, par le MDN, de mesures correctives visant à améliorer la qualité des services de la police militaire;

- une sensibilisation accrue chez la police militaire, les Forces canadiennes et la population à l'égard des questions touchant les activités de la police militaire, ainsi qu'une amélioration générale de ses pratiques.

Les deux priorités dont il a été question à la Section I permettent d'accroître la capacité de la Commission à mener des enquêtes, de formuler des recommandations pertinentes à l'égard du changement, et de communiquer des renseignements sur la qualité des activités de la police militaire.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

En concentrant ses efforts sur ces priorités, la Commission contribuera de façon certaine à accroître la confiance des Canadiennes et des Canadiens. Une force de police militaire qui applique les normes déontologiques les plus rigoureuses peut aider le gouvernement du Canada dans le contexte de la priorité qu'il accorde au maintien de collectivités sécuritaires et sécurisées, que ce soit ici ou ailleurs dans le monde.

La Commission travaille activement à améliorer ses pratiques de gestion, une préoccupation qui se manifeste de trois façons : respect des exigences énoncées dans la loi aussi bien que dans ses propres politiques et celles établies par les organismes centraux (notamment en matière de vérification interne, de gestion des ressources humaines et de sécurité); recrutement et maintien en poste d'employés hautement qualifiés; examen du cadre de contrôle visant la gestion des biens, les finances et les technologies de l'information. Elle s'emploie à l'heure actuelle à confirmer son architecture des activités de programmes (AAP) auprès du Conseil du Trésor et consacrer les mois à venir à son cadre de mesure du rendement.

Les employés de la Commission constituent ses ressources les plus essentielles. Comme la plupart des organismes de petite taille, la Commission est « horizontale »; la plupart des postes sont occupés par le seul et unique responsable de ce type de fonction. Le renouvellement du personnel et le transfert des connaissances sont des préoccupations constantes, ce qui oblige la Commission à privilégier davantage la planification et le perfectionnement des ressources humaines. L'édification d'un milieu de travail à la fois stimulant et enrichissant continue de figurer parmi ses objectifs.

Des pratiques de gestion améliorées augmentent l'efficacité du processus de règlement des plaintes. Le respect des exigences énoncées dans la loi et les politiques permettra à la Commission de concentrer ses ressources sur son mandat véritable plutôt que sur les cas de non-conformité aux politiques des organismes centraux. La compétence de l'effectif influe directement sur la capacité qu'a la Commission de mener des enquêtes ainsi que de déposer des rapports et des recommandations qui soient exhaustifs, qui arrivent à point nommé et dont la qualité soit irréprochable, l'opportunité des changements proposés concernant les polices et les procédures de la police militaire ne faisant dès lors aucun doute.

Projet de loi C-7 – Une occasion de nous améliorer

Le projet de loi C-7, *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*, a franchi l'étape de la première lecture le 27 avril 2006. La Commission a déposé auprès du Comité permanent de la défense nationale un mémoire dans lequel elle justifie ses appréhensions et propose d'autres mesures possibles. On peut consulter ce document sur le site de la Commission à l'adresse www.mppc-cppm.gc.ca.

PLANS ET PRIORITÉS MINISTÉRIELS

Environnement opérationnel

La Commission est un organisme minuscule qui compte 18 ETP. Installée à Ottawa, elle assure une surveillance civile indépendante d'un service de police militaire regroupant plus de 1 200 membres en poste au Canada et dans les bases des Forces canadiennes partout dans le monde. Son programme et ses services s'adressent au MDN et à la population canadienne.

Nombre de plaintes et d'enquêtes et degré de complexité

Il est impossible de prévoir le nombre de plaintes qui seront déposées au cours de la période de planification, le nombre de plaignants qui demanderont à la Commission de réviser l'enquête effectuée au sujet de leur plainte, ou le nombre de plaintes qui seront considérées d'intérêt public et qui nécessiteront la tenue d'une enquête ou d'une audience publique de la Commission, une démarche plus coûteuse.

Au moment de planifier les dépenses de la Commission, on doit tenir compte des dépenses inhabituelles auxquelles certaines enquêtes peuvent donner lieu. Dans certains cas, il suffira d'interroger deux ou trois personnes qui vivent dans un même lieu, mais d'autres dossiers peuvent exiger que l'on interroge plus d'une douzaine de personnes disséminées un peu partout au pays. De même, tandis qu'il est parfois possible de régler certains dossiers assez simples en quelques semaines, il peut s'avérer nécessaire dans d'autres cas d'examiner des centaines de pages de documents et de longues notes d'entrevue, de sorte que l'enquête s'étale sur plusieurs mois.

L'efficacité et la rapidité du processus de traitement et de règlement des plaintes dépendent dans une large mesure de la capacité qu'a la Commission de gérer sa charge de travail et de bien utiliser ses maigres ressources.

On peut consulter les rapports d'enquêtes d'intérêt public ainsi que les résumés des plaintes enquêtées ou révisées par la Commission sur le site Internet de l'organisme, à l'adresse http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.html.

Résultats

L'obtention des résultats escomptés est une responsabilité partagée, ce qui amène la Commission à compter sur la collaboration d'autres instances. En fait, la réussite du processus de règlement des plaintes repose en grande partie sur les rapports établis avec le MDN. Il importe d'ailleurs de souligner que le président ne peut communiquer son rapport final dans une affaire donnée avant d'avoir reçu, de l'autorité concernée de l'organisation militaire ou du ministère de la Défense nationale, une réponse à son rapport intermédiaire. En outre, les recommandations contenues dans le rapport provisoire et le rapport final de la Commission quant aux correctifs à apporter ne lient d'aucune façon les Forces canadiennes ou le MDN, qui décideront seuls des mesures à prendre. Bien qu'indépendante, la Commission accorde la plus haute importance au maintien de bonnes relations de travail et à la tenue de consultations régulières avec le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et d'autres intervenants.

Activités de programmes par résultat stratégique

La Commission vise un seul résultat stratégique : un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre dans des conditions hautement professionnelles, libre de toute ingérence, et fort de la confiance et de l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.

Elle n'a aussi qu'une seule activité de programme : offrir des services de règlement des plaintes.

Activités de programmes par résultat stratégique

Dépenses prévues (en millions de dollars)	Résultats prévus			Contribue à la priorité suivante	Résultat stratégique : un organisme de police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre dans des conditions hautement professionnelles, libre de toute ingérence, et fort de la confiance et de l'appui de ceux et celles qu'il est appelé à servir.
	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010		
				Priorités n ^{os} 1 et 2	Activité de programme : Offrir des services de règlement des plaintes
	3,4	3,4	3,4	Priorités n ^{os} 1 et 2	Sensibilisation accrue chez la police militaire, les Forces canadiennes et la population à l'égard des questions touchant les activités de la police militaire, ainsi qu'une amélioration générale de ses pratiques

Ressources financières

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010
3,4 \$	3,4 \$	3,4 \$

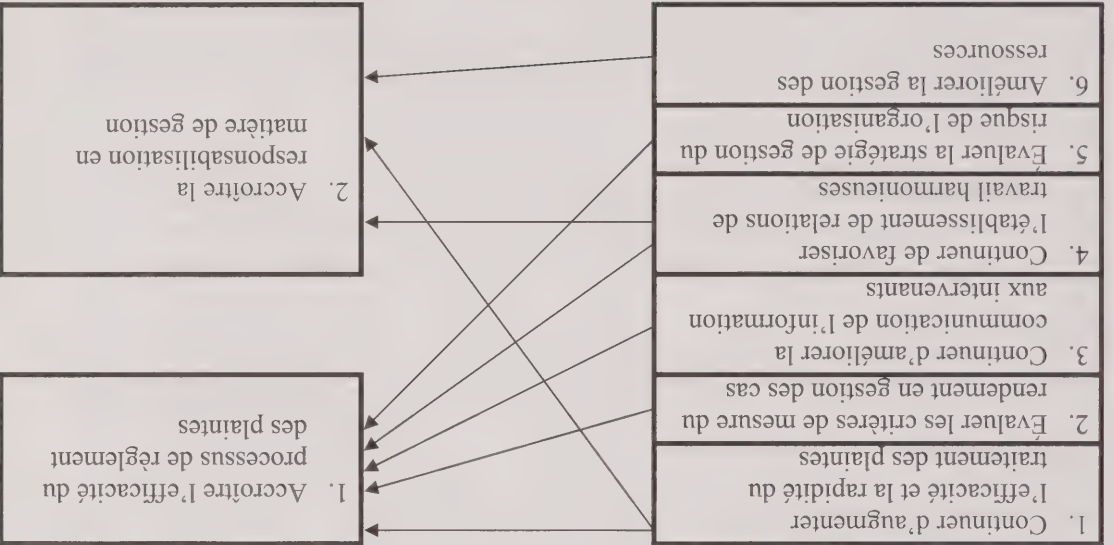
Ressources humaines (en ETP)

2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010
18	18	18

Priorités

Nom		Type
1. Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes	2. Accroître la responsabilisation en matière de gestion	Continue
1. Accroître l'efficacité du processus de règlement des plaintes	2. Accroître la responsabilisation en matière de gestion	Continue

La Commission a regroupé en deux grandes priorités celles qui avaient été énoncées précédemment. Le tableau qui suit met en parallèle les priorités établies en 2006–2007 et celles qui vise la période de planification en cours.



RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES

Qui nous sommes

La Commission a été constituée par le gouvernement du Canada le 1^{er} décembre 1999 afin d'assurer une surveillance civile indépendante de la police militaire canadienne. Tribunal quasi judiciaire, elle rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Elle est financée par des crédits annuels.

La Commission a pour fonction de mener des enquêtes indépendantes et impartiales et d'arriver à des conclusions et à des recommandations objectives fondées sur les renseignements obtenus des plaignants, des personnes visées par la plainte, des témoins et des autres personnes pouvant l'aider à découvrir la vérité au sujet des événements faisant l'objet de l'enquête. Elle n'agit à titre de représentant d'aucune des parties au processus de plainte.

Ce que nous faisons

La Commission formule des recommandations fondées sur les conclusions des enquêtes et des révisions auxquelles les plaintes ont donné lieu. Bien que ces recommandations n'aient pas force exécutoire, si les autorités chargées d'y répondre n'y donnent pas suite, elles doivent en fournir les raisons au président et au ministre de la Défense nationale. Les recommandations du président pourraient entraîner la censure de la conduite des personnes faisant l'objet d'une plainte, mais elles visent d'abord et avant tout à corriger les problèmes systémiques qui pourraient avoir motivé le dépôt de la plainte.

Raison d'être

La Commission a été créée par suite des recommandations contenues dans divers rapports, dont le *Rapport du ministre de la Défense nationale au Premier ministre*, les *Rapports Dickson I et II* ainsi que le *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie* (juin 1997).

La Commission surveille et révise les plaintes relatives à l'inconduite des membres de la police militaire dans l'exercice de leurs fonctions policières, et traite les plaintes d'ingérence formulées par des membres de la police militaire qui estiment qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un haut fonctionnaire du ministère de la Défense nationale a fait montre d'ingérence dans une enquête policière ou a tenté d'influer sur le processus d'enquête.

La Commission fait preuve d'équité et d'impartialité dans l'exercice de ses fonctions d'enquête et de révision, inspire la confiance en ses décisions et contribue à établir un climat de confiance à l'égard de la police militaire.

Mission

Promouvoir et assurer, chez les policiers militaires, l'application des normes déontologiques les plus élevées dans l'exercice de leurs fonctions policières, ainsi que dissuader toute forme d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.

TABLEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

ACTIVITÉ	Année 2006-2007	Année 2007-2008
Opérations	S/O	S/O
Services juridiques	S/O	S/O
Règlement des plaintes	3,4 \$	3,4 \$

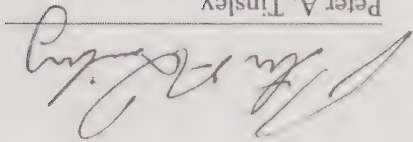
La Commission a restructuré ses activités de programmes au début de l'exercice 2006-2007, avec l'approbation du Conseil du Trésor. Ce remaniement a consisté à grouper ses deux activités de programme opérationnelles, les Opérations et les Services juridiques, pour créer le Règlement des plaintes. Le tableau montre l'ancienne et la nouvelle structure ainsi que les ressources financières disponibles dans chaque cas.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2007-2008 de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*:

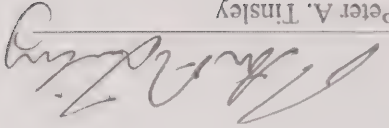
- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes de la Commission qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des dépenses approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.


Peter A. Tinsley
Président

Canada accorde au maintien de collectivités sécuritaires et sécurisées, que ce soit ici ou ailleurs dans le monde.

Nous devons en outre veiller à offrir à nos employés un milieu de travail agréable et stimulant. Les résultats du sondage de 2004-2005 auprès des fonctionnaires fédéraux témoignent d'un taux de satisfaction très élevé chez les employés de la Commission quand à leurs fonctions et à leur environnement de travail. Face au nombre croissant des plaintes à traiter, qui nous force à travailler au maximum de nos capacités, il nous faudra maintenant non seulement maintenir mais bien augmenter encore ce degré de satisfaction tout en continuant d'offrir à notre clientèle les meilleurs services possibles.

La Commission entend mettre l'accent sur une imputabilité accrue en matière de gestion. De meilleures pratiques à cet égard lui permettront de réaliser des gains d'efficacité et des économies substantiels qui l'amèneront à mieux gérer ses dépenses et à rechercher une plus grande rentabilité. Une gestion stratégique et diligente des ressources humaines lui garantira aussi un effectif chevronné et compétent, et déterminé à faciliter la prestation de services dont bénéficient la police militaire, les Forces canadiennes et, ultimement, à l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens.



Peter A. Tinsley
Président

MESSAGE DU PRÉSIDENT

C'est pour moi un plaisir que de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2007-2008 de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission). Alors que celle-ci en est maintenant à sa huitième année d'activité complète, cet exercice était mon tout premier. Il est clair pour moi que la Commission est arrivée à un stade critique de son évolution vers un organisme de surveillance civile vraiment efficace. Le travail accompli est impressionnant, mais il reste encore beaucoup à faire.

Le projet de loi C-7, *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*, se profile toujours à l'horizon. La Commission a réagi en proposant à son tour un certain nombre d'options que l'on pourrait envisager d'ajouter au projet de loi C-7, dans l'optique d'une surveillance renforcée. À cette fin, elle entend d'ailleurs continuer sur cette voie de concert avec les différents intervenants afin d'assurer une surveillance de la police militaire améliorée.

Notre volume de travail s'est accru considérablement en 2005-2006. Le nombre de plaintes en cours d'examen ou faisant l'objet d'une enquête a doublé par rapport à ce qu'il était l'année précédente, et rien ne laisse prévoir un renversement de cette tendance. Des pratiques, normes et mesures nouvelles de travail ont été adoptées. Cette année, nous procéderons à leur mise en œuvre, nous en évaluerons les incidences sur le rendement de la Commission, et nous veillerons à y apporter tous les changements qui seront jugés nécessaires afin de les mettre au point. Notre capacité de traiter de façon satisfaisante les plaintes qui nous sont soumises constitue le point de départ d'un processus pouvant avoir des effets positifs sur la conduite professionnelle de la police militaire. Cette évolution pourrait également se traduire par une confiance accrue des Canadiennes et des Canadiens dans une police militaire qui s'acquitte de ses fonctions de maintien de l'ordre conformément aux normes les plus élevées. Comme toujours, la Commission continuera d'assurer l'équilibre entre l'efficacité administrative et l'exercice d'une surveillance impartiale des activités de la police militaire des Forces canadiennes.

Des communications efficaces avec les intervenants sont essentielles à la réussite des efforts déployés par la Commission pour maintenir la confiance de la population. Nous comptons accroître encore le nombre des séances de travail avec les hauts fonctionnaires du ministère de la Défense nationale (MDN), afin de traiter les plaintes de façon plus efficace et plus efficiente. Dans le cadre de notre programme de sensibilisation, nous continuerons à visiter plusieurs bases des Forces canadiennes, et nous présenterons à des membres de la police militaire et des Forces canadiennes ainsi qu'à d'autres intervenants des exposés sur le mandat et la composition de la Commission. Nos efforts s'inscrivent dans le contexte de la priorité que le gouvernement du

SECTION I – SURVOL

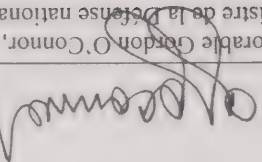
TABLE DES MATIÈRES

SECTION I — SURVOL	1
MESSAGE DU PRÉSIDENT	2
DÉCLARATION DE LA DIRECTION	4
TABLEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES	5
RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES	6
PLANS ET PRIORITÉS MINISTÉRIELS	9
LIENS AVEC LES SECTEURS DE RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU CANADA	11
SECTION II — ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	12
ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE	13
SECTION III — RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	19
ORGANIGRAMME	20
LIENS AVEC LES SECTEURS DE RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT DU CANADA	21
TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN	21
TABLEAU 2 : POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS	22
TABLEAU 3 : SERVICES REÇUS SANS FRAIS	22
TABLEAU 4 : VÉRIFICATIONS ET ÉVALUATIONS INTERNES	22
RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS – COMMENT JOINDRE LA COMMISSION	23

**Commission d'examen des
plaintes concernant la police
militaire**

2007-2008

Rapport sur les plans et les priorités


Honorable Gordon O'Connor, P.C., député
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>
No. de catalogue : BT31-2/2008-III-64
ISBN 978-0-660-63320-6



Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2007-2008

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



ESTIMATES

NAFTA Secretariat – Canadian Section

2007–2008
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2008-III-94
ISBN 978-0-660-63289-6



NAFTA Secretariat Canadian Section

**2007-2008
Estimates**

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'D. Emerson', written over a thin horizontal line.

**The Honourable David Emerson
Minister of International Trade**



TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: OVERVIEW

1.1	MESSAGE OF THE MINISTER.....	1
1.2	MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	2
1.3	DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
1.3.1	REASON FOR EXISTENCE	3
1.3.2	FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES	3
1.4	DEPARTMENTAL PLANS AND PRIORITIES	4
1.5	LINK TO THE GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS	5

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1	STRATEGIC OUTCOME	7
2.2	PROGRAM ACTIVITY - ADMINISTRATION OF INTERNATIONAL TRADE DISPUTE SETTLEMENT MECHANISMS.....	7
2.2.1	IMPROVED SUPPORT TO PANELS AND COMMITTEES	8
2.2.2	UNBIASED AND EQUITABLE ADMINISTRATIVE PROCESS	8
2.2.3	OPENNESS AND ACCOUNTABILITY.....	9
2.2.4	INCREASED NATIONAL AND INTERNATIONAL COLLABORATION	9
2.2.5	OPERATIONAL EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS	9
2.2.6	HIGHEST QUALITY OF SERVICE	9
2.2.6.1	HEALTHY WORK ENVIRONMENT.....	10
2.2.6.2	ADAPTABLE WORKFORCE.....	10
2.2.6.3	ORGANIZATIONAL LEARNING	10
2.3	WHAT THE PRIORITIES MEAN FOR CANADIANS	10
2.4	PERFORMANCE MEASUREMENT STRATEGY	10
2.5	KEY PROGRAM	11

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1	HOW WE ARE ORGANIZED.....	12
3.2	ROLES.....	12
3.3	RESPONSIBILITY CHART	12
3.4	ORGANIZATION LINK TO GOVERNMENT OF CANADA'S OUTCOME AREAS.....	13
3.5	FINANCIAL TABLES.....	15

TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS	15
---	----

TABLE 2: VOTED AND STATUTORY ITEMS LISTED IN MAIN ESTIMATES	16
--	----

TABLE 3: SERVICES RECEIVED WITHOUT CHARGE	16
TABLE 4: SUMMARY OF CAPITAL SPENDING BY PROGRAM ACTIVITY	16
TABLE 5: RESOURCE REQUIREMENT BY BRANCH OR SECTOR.....	17
ANNEX A – MANDATE	18
ANNEX B – GUIDING PRINCIPLES.....	19
ANNEX C – HOW TO CONTACT US.....	20

SECTION 1: OVERVIEW

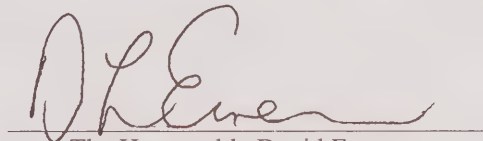
1.1 Message of the Minister

As a trading nation, Canada's continued prosperity depends on the secure, predictable and enhanced market access provided by trade agreements such as the North American Free Trade Agreement (NAFTA). The NAFTA has contributed importantly to the robust and steady growth our economy is displaying. Since 1993, Canada's trade in merchandise with its NAFTA partners has more than doubled to reach \$599 billion in 2005, a 122% increase. Canada's trade in services with its NAFTA partners has also increased, from \$46.4 billion in 1994 to \$82.7 billion in 2004. Finally, total Foreign Direct Investment in Canada reached \$415.6 billion in 2005, of which more than 64% came from its NAFTA partners.

However, it is important not to take all this success for granted. With the emergence of fierce global competition by countries like China, India and Brazil, we are forced to move beyond the status quo. We are committed to working with the U.S. and Mexico to find ways to further increase trade and investment in North America, to foster competitiveness and prosperity in all three economies so that North America is well positioned to compete in the new trading environment.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat, through its services of increasing quality in the management of international trade dispute settlement processes, also has a role to play in strengthening Canada's international trade performance. Exporters and investors are far more likely to engage in international commerce when they have access to an impartial dispute settlement mechanism and services, should disagreements arise.

In 2007-2008, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, will continue to focus on increased research support to panels and committees, on the improvement of its case management system and on continuous learning. As well, it will continue its efforts to fully implement all provisions of the Public Service Modernization Act. These steps will allow it to continue to offer high-quality services in managing NAFTA's rules-based dispute resolution system, which provides critical stability and transparency for Canadian businesses and investors as they continue to seek new opportunities and secure market access abroad.



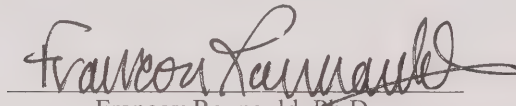
The Honourable David Emerson
Minister of International Trade

1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007-2008 Report on Plans and Priorities for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.


François Raynauld, Ph.D.
Secretary

NAFTA Secretariat, Canadian Section

February 28, 2007

Date

1.3 Departmental Overview

1.3.1 Reason for Existence

The NAFTA Secretariat's corporate purpose is to maintain a high level, impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, in order to help preserve the benefits of free trade for all stakeholders.

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is an independent federal agency created in 1994 by an Act of Parliament (*the North American Free Trade Agreement Implementation Act*) (see ANNEX A for the mandate of the NAFTA Secretariat).

The Canadian Section reports to Parliament, for financial accountability purposes, through the Minister of International Trade (see Section 3.7 – Responsibility Chart).

The NAFTA Secretariat is a unique organization established by the Free Trade Commission, pursuant to Article 2002 of the NAFTA. It comprises the Canadian, the United States and the Mexican national sections.

The national sections, which are "mirror-images" of each other, are located in Ottawa, Washington and Mexico City, and each is headed by a Secretary appointed by her/his respective government.

Additional information on the background and operations of the NAFTA Secretariat may be found at the Secretariat's Internet site: www.nafta-sec-alena.org and www.nafta-sec-alena.org/canada/index_e.aspx

1.3.2 Financial and Human Resources

The following boxes provide information regarding planned spending on financial and human resources for the coming three-year period (see Section 2 for details):

Financial Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$3,001,000	\$3,001,000	\$3,001,000

Human Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
13 FTEs	13 FTEs	13 FTEs

1.4 Departmental Plans and Priorities

The Secretariat uses an established strategic framework, based on a logic model that included intermediate and immediate outcomes for developing its plans and priorities. The strategic framework is consistent with the Canadian Section Program Activity Architecture that complies with the Treasury Board's common reporting requirements.

Table 1 summarizes the departmental priorities and planned spending for 2007-2008. This is further described in detail in Section 2.

Table 1: Departmental Priorities

Priorities	Type	Planned Spending
		2007-2008 (\$thousands)
1. Improved Support to Panels and Committees	Ongoing	650
2. Unbiased and Equitable Administrative Process	Ongoing	500
3. Openness and accountability	Ongoing	320
4. Increased national and international collaboration	Ongoing	381
5. Operational efficiency and effectiveness	Ongoing	550
6. Highest Quality of Service	Ongoing	600

Table 2 summarizes the departmental priorities by strategic outcome for 2007-2008 and the planned spending associated with it.

Table 2: Departmental Priorities by Strategic Outcome

		Planned Spending (\$ thousands)			Contributes to the following Priority
Expected Results		2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Strategic Outcome: A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.					
Program Activity: Administration of International Dispute Settlement Mechanisms	<ul style="list-style-type: none">• improved support to panels• unbiased and equitable administrative processes• increased national and international collaborations• improved management practices.• knowledgeable and adaptive workforce	3,001	3,001	3,001	Priorities 1 – 6

1.5 Link to the Government of Canada Outcome Areas

The program activity of the NAFTA Secretariat, Canadian Section, contributes to the achievement of the Government of Canada’s “**A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership**” outcome area (see Section 3.8 for Whole of Government Framework).

The following table shows NAFTA Secretariat’s alignment of program activity and strategic outcome to Government of Canada’s outcome area.

Table 3: NAFTA Secretariat's alignment of program activity and strategic outcome to Government of Canada area

NAFTA Secretariat's Strategic Outcome	NAFTA Secretariat's Program Activity	Link to Government of Canada Outcome Area
A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.	Administration of International Dispute Settlement Mechanisms.	A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership.

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1 Strategic Outcome

A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one strategic outcome and two program activities (administration of international trade dispute and corporate services). Our strategic outcome is directly aligned with one of the Government of Canada's outcomes, which is "**A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership**" (see Section 3.8 for Organization Link to Government of Canada's Outcome Areas).

2.2 Program Activity - Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms

Table 4 shows priorities by our key program activity, which is the administration of international trade dispute settlement mechanisms. Information on corporate services is also incorporated in the key program activity.

Table 4: Priorities by Program Activity

Program Activity	Planned Activities	Planned Spending
Administration of International Dispute Settlement Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> • provide procedural advice • provide administrative support • applying fair and equitable administrative process • provide timely access to case documents • planning and coordination with other national sections • strengthen library and reference centre services • continuous learning • organizational learning • provide corporate reporting to central agencies • review of agency's policies • improvement of the Registry Information System and website 	3,001,000

The two boxes below show information on planned spending on financial and human resources over the coming three-year period with respect to the administration of international trade disputes.

Financial Resources:

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$3,001,000	\$3,001,000	\$3,001,000

Human Resources:

2007-2008	2008-2009	2009-2010
13 FTEs	13 FTEs	13 FTEs

To achieve its strategic outcome through proper administration of its key program activity, the NAFTA Secretariat, Canadian Section has established the following priorities:

2.2.1 Improved Support to Panels and Committees – The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to administer the dispute settlement processes in a timely, fairly and effective manner. The major tasks include case management, administrative, technical and logistical support to panels and committees, including the administration of a court-like registry at a level comparable to other registries of superior courts of record in Canada.

In addition, the Canadian Section will continue to increase the assets of its library and reference centre for the benefit of panelists and their assistants in the three NAFTA countries, as well as academics and trade experts interested by international trade dispute resolution processes (visit http://www.nafta-secretariat.org/canada/index_e.aspx?CategoryId=79). Through local municipal libraries' inter-library loan protocol, the Secretariat's collection is also available to the general public.

2.2.2 Unbiased and Equitable Administrative Process – Fundamental to the effectiveness of the NAFTA Secretariat is its independence from the three national governments that are Parties to the Agreement. This independence allows it to offer impartial guidance, accurate information and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on cases brought before them.

To this end the NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to applying fair and equitable procedural and administrative policies that are governed by the rules and regulations as well as legal principles applicable to the proceedings.

2.2.3 Openness and Accountability - The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to the promotion of a corporate culture that ensures transparent management processes and accountability to the NAFTA Free Trade Commission, the Government and the public.

The ISO 9001: 2000 Quality management system was fully implemented in 2006-2007 fiscal year. This quality system calls for continuous improvements and is expected to further our commitment to maintaining the highest quality of service in the administration of dispute settlement mechanisms.

2.2.4 Increased National and International Collaboration - Collaboration with the other national sections in joint administration of panels as well as in joint development of policies and programs aimed at facilitating the operations of the dispute resolution processes is of paramount importance in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat.

To this end, the Canadian Section will continue its coordination and collaborative endeavour with the other national sections in joint policy and systems development as well as in the joint administration of dispute settlement panels.

Additionally, we will continue with our multi-year project of digitization of all completed panel review documents for preservation, speedy retrieval process and research purposes. As well, we will improve and modernize the Registry Information System and the website in order to better serve our clients.

2.2.5 Operational Efficiency and Effectiveness - The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to employing new information technologies to further develop and enhance systems and processes that improve the overall effectiveness and efficiency of the dispute settlement processes.

To this end, we will continue our collaborative endeavor with the Mexican and the United States national sections in utilizing information technology infrastructure that promotes information sharing and improved productivity.

2.2.6 Highest Quality of Service - The NAFTA Secretariat, Canadian Section must be able to recruit on a timely basis, retain competent and dedicated employees, and provide them with a work environment conducive to their learning and development. Therefore, a continued focus must be placed on the strategic management of human resources. This year, our performance objectives include:

2.2.6.1 Healthy Work Environment – The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to a work environment that puts a priority on teamwork, communications and respect. This will be done by offering staff new opportunities to provide input to decision-making, by continuing

to foster good internal communications and to recognize staff for good performance and for taking initiative.

2.2.6.2 Adaptable Workforce – The Secretariat will emphasize career development, continuous learning and retention. During this fiscal year, the new Talent Management Policy will be fully implemented.

2.2.6.3 Organizational Learning – The Secretariat will provide employees with the appropriate tools and support needed to do their job. The Secretariat will promote sharing of information and knowledge, document policies, operating procedures and guidelines in order to help retain corporate knowledge. It will put in place an organization-wide learning strategy and plan as stated in the new Talent Management Policy.

2.3 What the priorities mean for Canadians

As one of the world's most active trading nations, Canada benefits immensely from the existence of agreements to govern trade and especially, the resolution of trade disputes. Since the establishment of the Canada-United States Free Trade Agreement and its successor the North American Free Trade Agreement, Canada has experienced dramatic economic growth that has created hundreds of thousands of jobs for Canadians and contributed to strengthening our national economy. The federal government recognizes that trade policy and trade relations are crucially important to the achievement of Canada's economic and social goals. Rules-based international trade dispute settlement system is therefore a crucial part of "international affairs' framework of the Government of Canada.

2.4 Performance Measurement Strategy

In 1994, in conjunction with the Treasury Board Secretariat, the Canadian Section completed a comprehensive benchmark survey of its services and stakeholders satisfaction. At the completion of each panel review, the Canadian Section has been monitoring the satisfaction with its services by requesting that stakeholders complete a monitoring questionnaire. The most important service qualities clients are asked to rate include:

- satisfaction with accuracy, relevance and quality of information;
- the impartiality of the information provided;
- provision of guidance by senior staff on the dispute settlement;
- processes, rules of procedures and code of conduct;
- accessibility to documents and staff;
- independence of the Secretariat, Canadian Section as a separate government agency; and
- scheduling of panel hearings/panel meetings/conference calls.

This ongoing feedback enables the Section to evaluate its services on an ongoing basis and to maintain its high service standards as well as abide by its guiding principles (see Annex B).

Additionally, the Canadian Section obtains feedbacks on its program and activities from its employees at regular management meetings and other key strategic planning meetings.

2.5 Key Program

As indicated in Sections 1 and 2 above, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, has a single strategic outcome to achieve and one key program activity to administer. The Secretariat principally provides independent professional support to the expert panels that adjudicate countervailing and antidumping duty disputes involving the NAFTA parties. Since its establishment, the Secretariat has become a centre of expertise on the management of the dispute settlement process. It has developed effective and efficient procedures, attracted rosters of highly qualified trade law experts from which panelists are chosen to hear cases, and ensured the smooth administration of the NAFTA's dispute settlement machinery.

During the 2007-2008 fiscal year, the three national sections of the NAFTA Secretariat will continue to administer all panel proceedings that were filed in prior years and that were still active at the time of writing this report. As well, additional panel reviews could be filed during the planning period. The Registry will process and preserve panel review documents, organize panel hearings, issue panel decisions and orders, while ensuring confidentiality of business proprietary information. Research activities, speedy service and timely communication throughout the life of panel proceedings will also be carried out.

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 How We Are Organized

Each national section of the NAFTA Secretariat maintains a court-like registry relating to panel and committee proceedings. The involved national sections provide joint administration of panel and committee proceedings and share equally all expenses related to such proceedings. As a result, the national sections have harmonized their registry operations and records management practices. Further, the three national sections have jointly developed and administer the Integrated Registry Information System and the NAFTA Trilateral website, which are hosted by the Canadian Section. In light of this, the Canadian Section's relationship with its counterpart sections in the United States and Mexico is fundamental to its effective performance.

3.2 Roles

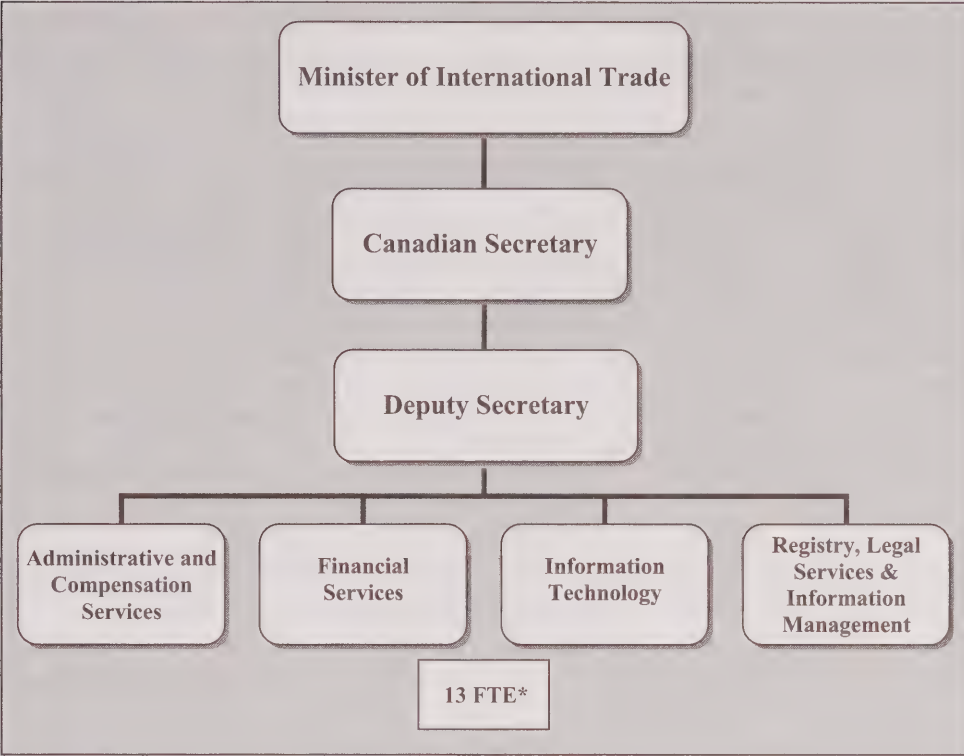
In the administration of the dispute settlement provisions of the relevant free trade agreements (see ANNEX A for details), the NAFTA Secretariat, Canadian Section, provides professional and advisory support to panels and committees and coordinates all panel and financial aspects of the process.

In addition to the assistance provided in support of the dispute resolution process, the Canadian Section is also involved in facilitating the operation of these agreements through the provision of information and professional services. This is achieved through initiatives such as the establishment of an Internet Web site, the maintenance of a library and reference centre, research and analysis of trade related issues and, through collaboration with other national sections, establishment of management, policy, and procedural frameworks.

3.3 Responsibility Chart

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one program and one business line. For financial purposes accountability, the reporting structure is to Parliament through the Minister of International Trade (see figure 1).

Figure: 1 The NAFTA Secretariat, Canadian Section’s Organizational Structure



* Full Time Equivalent (FTE): A full time equivalent is the unit of measurement for personnel resources and refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements.

3.4 Organization Link to Government of Canada’s Outcome Areas

One of the fundamental features of the NAFTA is its efficient trade dispute settlement processes. These processes provide critical stability and transparency for Canadian business and investors as they continue to seek new opportunities and secure market access abroad. Canadian businesses can export their products with the knowledge that rules exist to ensure traded products are treated fairly and that procedures are in place to settle disputes impartially on the rare occasions when they occur. Hence, the program activity and strategic outcome of the NAFTA Secretariat contributes to the achievement of the Government of Canada’s “A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership” outcome area.

Table 4 provides a linkage between the NAFTA Secretariat’s strategic outcome and its corresponding program activity to the “Whole of Government Framework”.

Table 4: Departmental alignment of Strategic Outcome and Program Activity to Government of Canada’s Outcome Areas

WHOLE OF GOVERNMENT FRAMEWORK			
Government of Canada’s Policy areas	Government of Canada’s Outcome Areas	NAFTA Secretariat’s Strategic Outcome	NAFTA Secretariat’s Program Activity
International Affairs	A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership	A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada	Administration of International Dispute Settlement Mechanisms

3.5 FINANCIAL TABLES

The following tables 1 – 5 provide a summary of the financial resources required by the NAFTA Secretariat, Canadian Section to operate. The total planned spending for the 2007-2008 fiscal year will be \$3,001,000. Over the coming three years, the funding level is expected to remain stable.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	\$ 2,991	\$ 3,001	\$ 3,001	\$ 3,001
Budgetary Main Estimates (gross)	2,991	3,001	3,001	3,001
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	2,991	3,001	3,001	3,001
<i>Adjustment:</i>				
<i>Treasury Board Vote 15</i>	13	0	0	0
<i>Total Adjustment</i>	13	0	0	0
Total Planned Spending	3,004	3,001	3,001	3,001

Total Planned Spending	3,004	3,001	3,001	3,001
Less: Non-Respendable revenue	0	0	0	0
Plus: Cost of services received without charge	241	236	236	236
Total Departmental Spending	3,245	3,237	3,237	3,237

Full Time Equivalents	13	13	13	13
------------------------------	----	-----------	----	----

Table 2: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates

2007-2008 (\$ thousands)			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-2008 Main Estimates	2006-2007 Main Estimates
55	Program Expenditures	2,802	2,802
(S)	Contributions to employee benefit plans	199	202
	Total	3,001	3,004

Table 3: Services Received Without Charge

(\$ thousands)	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	Total
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	161	161
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	75	75
Total 2007-2008 Services received without charge	236	236

Table 4: Summary of Capital Spending by Program Activity

(\$ thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	3,004	3,001	3,001	3,001
Total	3,004	3,001	3,001	3,001

Table 5: Resource Requirement by Branch or Sector

(\$ thousands)	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms Full-time equivalent	Total Planned Spending
Corporate	5	1,220
Financial Services	1	120
Information Technology	1	210
Registry Services	6	1,451
Total	13	3,001

MANDATE

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the NAFTA and reads:

The Secretariat shall:

- (a) *provide assistance to the Commission;*
- (b) *provide administrative assistance to:*
 - (i) *panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908; and*
 - (ii) *panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 2012; and*
- (c) *as the Commission may direct:*
 - (i) *support the work of other committees and groups established under this Agreement; and*
 - (ii) *otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA);
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA); and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

Legislation governing the work of the Canadian Section is as follows:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

GUIDING PRINCIPLES

<i>Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
<i>Commitment to Service Quality</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
<i>Support to Stakeholders</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
<i>Openness and Accountability</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture that implements transparent management processes and accountability to both the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
<i>Operational Efficiency</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery in order to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
<i>Continuous Learning</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed in having in place professional and motivated employees and to offer them the opportunity to advance their careers through continuous learning.

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

Secretary
 NAFTA Secretariat, Canadian Section
 90 Sparks Street, Suite 705
 Ottawa, Ontario
 K1P 5B4
 Tel: (613) 992-9388
 Fax: (613) 992-9392
 Web Site: <http://www.nafta-sec-alena.org>

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

François Raynauld, Ph.D.	Secretary	(613) 992-9382
Renée Lagacé	Executive Assistant	(613) 992-9382
Daniel Plourde	Deputy Secretary	(613) 992-9383
<hr/>		
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Christine Allain	Receptionist	(613) 992-9388
Vacant	Counsel	(613) 944-1651
Christine da Costa do Rego	Financial Analyst	(613) 992-9385
Darryl Dass	Systems Manager	(613) 947-9311
Vacant	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Collette Lavallée	Compensation and Administrative Officer	(613) 943-7832
Marie-France Meunier	Information Management Officer	(613) 992-2303
Vacant	Registry Clerk	
Vacant	Corporate Reporting	

** Our e-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: @nafta-sec-alena.org (e.g.: raynauldf@nafta-sec-alena.org).

ANNEXE C

COMMENT NOUS CONTACTER

Personnes-ressources et autres renseignements utiles :

Secrétaire
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne
90, rue Sparks, bureau 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Tél. : 613-992-9388
Téléc. : 613-992-9392
Internet : <http://www.nafta-sec-alena.org>

Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA :

Frangoy Raynauld, Ph.D.	Secrétaire	(613) 992-9382
Renée Lagacé	Adjointe exécutive	(613) 992-9382
Daniel Plourde	Secrétaire adjoint	(613) 992-9383

Feleke Bogale	Greffier	(613) 992-9384
Christine Allain	Réceptionniste	(613) 992-9388
Vacant	Conseiller juridique	(613) 944-1651
Christine da Costa do Rego	Analyste financière	(613) 992-9385
Darryl Dass	Gestionnaire des systèmes	(613) 947-9311
Vacant	Greffier adjoint	(613) 992-8325
Collette Lavallée	Agente, Administration et rémunération	(613) 943-7832
Marie-France Meunier	Agente, Gestion de l'information	(613) 992-2303
Vacant	Commis au greffe	
Vacant	Rapports ministériels	

** Nos adresses courriel : écrire le nom de la personne et la première lettre de son prénom, le tout suivi de : @nafta-sec-alena.org (p. ex. : raynauldr@nafta-sec-alena.org).

PRINCIPES DIRECTEURS

<i>Engagement à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative</i>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et des autres accords bilatéraux pertinents conformément aux directives des parties, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.</p>
<i>Engagement à assurer la qualité du service</i>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.</p>
<i>Soutien aux parties prenantes</i>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend appuyer les parties prenantes au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.</p>
<i>Transparence et responsabilité</i>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.</p>
<i>Efficacité opérationnelle</i>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès à l'information et l'échange d'informations et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.</p>
<i>Apprentissage continu</i>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend avoir à son service des employés professionnels et motivés et leur offrir des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.</p>

MANDAT

Le mandat du Secrétariat est décrit à l'article 2002.3 de l'ALÉNA et se lit ainsi :

Le Secrétariat :

- a) *prêtera assistance à la Commission;*
- b) *assurera un soutien administratif*
- (i) *aux groupes spéciaux et comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908,*
- (ii) *aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et*
- c) *selon les directives de la Commission,*

- (i) *appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord, et*
- (ii) *facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.*

Le mandat de la Section canadienne a été élargi en 1997 et de nouveau en 2002 de manière à englober l'administration des processus de règlement des différends conenus dans les accords commerciaux suivants :

- l'Accord de libre-échange Canada-Israel ((ALÉCI),
- l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC) et
- l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR).

Les textes juridiques qui régissent le travail de la Section canadienne sont les suivants :

- *la Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain,*
- *la Loi sur les mesures spéciales d'importation,*
- *la Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel,*
- *La Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili,*
- *la Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.*

Tableau 5 : Besoins en ressources par direction ou secteur

Total des dépenses prévues	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux Equivalents temps plein	(en milliers de dollars)	Organisation	5	1 220
		Services financiers	1	120	
		Technologie de l'information	1	210	
		Services du greffe	6	1 451	
		Total	13	3 001	

Tableau 2 : Postes votés et postes législatifs indiqués dans le Budget principal des dépenses

2007-2008 (en milliers de dollars)			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2007-2008	Budget principal 2006-2007
55	Dépenses de fonctionnement	2 802	2 802
(S)	Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés	199	202
Total		3 001	3 004

Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)		Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	Total
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		161	161
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (sauf les fonds renouvelables)		75	75
Total des services reçus à titre gracieux en 2007-2008		236	236

Tableau 4 : Sommaire des dépenses en capital, par activité de programme

(en milliers de dollars)		Prévisions de dépenses 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux		3 004	3 001	3 001	3 001
Total		3 004	3 001	3 001	3 001

3.5 TABLEAUX FINANCIERS

Les tableaux 1 à 5 ci-dessous sont un sommaire des ressources financières qui seront nécessaires au fonctionnement de la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA. Le total des dépenses prévues pour l'exercice 2007-2008 s'élève à 3 001 000 \$. Au cours des trois prochaines années, on s'attend à ce que le niveau de financement demeure stable.

Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)			
Prévisions de dépenses 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	2 991 \$	3 001 \$	3 001 \$
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	2 991	3 001	3 001
Dépenses non budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	0	0	0
Moins : Revenus disponibles	0	0	0
Total du Budget principal des dépenses	2 991	3 001	3 001
<i>Rajustement :</i>			
<i>Crédit 15 du Conseil du Trésor</i>	13	0	0
<i>Total des rajustements</i>	13	0	0
Total des dépenses prévues	3 004	3 001	3 001

Total des dépenses prévues	3 004	3 001	3 001
Moins : Revenus non disponibles	0	0	0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	241	236	236
Total des dépenses pour le ministère	3 245	3 237	3 237

Équivalents temps plein	13	13	13
--------------------------------	----	----	----

Le tableau 4 illustre la corrélation entre le résultat stratégique du Secrétariat de l'ALENA et l'activité de programme correspondante du Cadre pangouvernemental.

Tableau 4 : Harmonisation entre le résultat stratégique et l'activité de programme du Secrétariat de l'ALENA et les secteurs de résultat du gouvernement du Canada

CADRE PANGOUVERNEMENTAL			
Secteurs de politique du gouvernement du Canada	Secteurs de résultat du gouvernement du Canada	Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada	Administration des mécanismes de règlement des différends internationaux
Secteurs de politique du gouvernement du Canada	Secteurs de résultat du gouvernement du Canada	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux	Administration des mécanismes de règlement des différends internationaux
Secteurs de politique du gouvernement du Canada	Secteurs de résultat du gouvernement du Canada	Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada	Administration des mécanismes de règlement des différends internationaux

Figure 1 Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA



* Équivalents temps plein (ETP) : Un équivalent temps plein est une unité de mesure des ressources humaines et fait référence à l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent. Les ETP ne sont pas soumis au contrôle du Conseil du Trésor mais sont inscrits dans la Partie III du Budget des dépenses pour justifier les besoins financiers consacrés au personnel.

3.4 Lien avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada

Ses processus efficaces de règlement des différends constituent l'une des assises de l'ALENA. Ils offrent une stabilité et une transparence essentielles aux entreprises et aux investisseurs canadiens, qui sont toujours à la recherche de nouveaux débouchés et d'un accès sûr aux marchés étrangers. Ils donnent en effet aux entreprises canadiennes d'exportation l'assurance qu'il y a en place des règles assurant un traitement équitable à leurs produits, ainsi que des mécanismes permettant de régler dans l'impartialité les rares différends susceptibles de se produire. Ainsi, l'activité du programme et le résultat stratégique de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA permettent de contribuer à la réalisation de l'un des objectifs du gouvernement du Canada : bâtir « un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux ».

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1 Comment sommes-nous organisés?

Chaque section nationale du Secrétariat de l'ALENA tient un greffe de type judiciaire en ce qui concerne les procédures des groupes spéciaux et des comités. Les sections nationales concernées par les procédures administratives ci-dessous ont un partage de façon égale toutes les dépenses qui y sont liées. C'est pourquoi elles ont uniformisé le fonctionnement de leurs greffes respectifs, leurs pratiques comptables et la gestion de leurs documents. De plus, elles ont mis au point et administré conjointement le Système intégré d'information du greffe et le site Internet trilatéral de l'ALENA, qui est hébergé par la Section canadienne. Donc, pour que la Section canadienne soit vraiment efficace, il est essentiel qu'elle entretienne de bonnes relations avec ses pendant

étasunien et mexicain.

3.2 Rôles

L'administration des dispositions relatives au règlement des différends prévues dans les accords désignés (voir les détails à l'Annexe A) comporte, pour la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA, d'assurer un soutien professionnel et consultatif aux groupes spéciaux et aux comités, et de coordonner tous les aspects administratifs et financiers du processus.

En plus de son appui au processus de règlement des différends, la Section canadienne facilite le fonctionnement des accords en fournissant des services d'information et des services professionnels. Certaines initiatives sont menées dans ce but : création d'un site Web, tenue d'une bibliothèque et d'un centre de référence, recherche et analyse des questions commerciales internationales et collaboration avec les autres sections nationales pour l'établissement de structures de gestion, de politiques et de procédures.

3.3 Tableau des responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a un seul programme et un seul secteur d'activité. Sur le plan financier, elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international (voir la figure 1).

questionnaire. Les aspects les plus importants du service qu'elle leur demande d'évaluer sont :

- la satisfaction en ce qui concerne l'exactitude, l'utilité et la qualité de l'information;
- l'objectivité de l'information;
- les avis donnés par les cadres sur le règlement des différends;
- les processus, les règles de procédure et le Code de conduite;
- la facilité d'accès aux documents et au personnel;
- l'indépendance de la Section canadienne du Secrétariat en tant qu'organisme gouvernemental autonome;
- l'organisation des audiences et des réunions des groupes spéciaux et des conférences téléphoniques.

En recueillant régulièrement des commentaires sur ses services, la Section canadienne peut les évaluer constamment et maintenir des normes élevées tout en se conformant à ses principes directeurs (voir l'annexe B).

De plus, elle recueille des commentaires sur son programme et ses activités auprès de ses employés, à l'occasion des réunions de gestion régulières et d'autres réunions importantes consacrées à la planification stratégique.

2.5 Programme principal

Comme nous l'avons dit dans les sections 1 et 2, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a un seul résultat stratégique à atteindre et une activité de programme principale à administrer. Le Secrétariat de l'ALÉNA apporte surtout un soutien professionnel indépendant aux groupes spéciaux qui ont à se prononcer sur les litiges qui surviennent entre les Parties à l'ALÉNA au sujet de droits compensateurs ou antidumping. Depuis sa création, il est devenu un centre d'expertise en matière de gestion de règlement des différends. Il a mis au point des procédures efficaces et efficaces, attire une pléiade de spécialistes hautement qualifiés en droit commercial international pour entendre les causes et veillé au bon fonctionnement du mécanisme de règlement des différends de l'ALÉNA.

Au cours de l'exercice 2007-2008, les trois sections nationales du Secrétariat de l'ALÉNA continueront de s'occuper de tous les dossiers des groupes spéciaux amorcés les années précédentes qui sont encore actifs au moment de la rédaction du présent rapport. De plus, d'autres dossiers d'examen par des groupes spéciaux pourraient être déposés pendant la période de planification. Le greffe traitera et conservera les documents de procédure relatifs aux examens des groupes spéciaux, organisera les audiences des groupes spéciaux et publiera leurs décisions et leurs ordonnances et ce, tout en protégeant le caractère confidentiel des informations privilégiées. Il assurera un service et une communication rapides ainsi que les activités de recherche pendant la durée des délibérations des groupes spéciaux.

de maintenir l'accent sur la gestion stratégique des ressources humaines. Cette année, nos objectifs de rendement sont les suivants :

2.2.6.1 Milieu de travail sain – La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA privilégie un milieu de travail qui met la priorité sur le travail d'équipe, la communication et le respect. Pour ce faire, les employés auront de nouvelles possibilités de donner leur avis lors des prises de décision, les communications internes continueront d'être favorisées, de même que la reconnaissance du bon rendement des employés et les prises d'initiatives.

2.2.6.2 Polyvalence de la main-d'œuvre – Le Secrétariat met l'accent sur le perfectionnement professionnel, la formation continue et la fidélisation des employés. Au cours du présent exercice financier, la nouvelle Politique en matière de gestion des compétences sera pleinement mise en œuvre.

2.2.6.3 Apprentissage organisationnel – Le Secrétariat se charge de fournir aux employés les outils et le soutien voulus pour accomplir leurs tâches. Le Secrétariat fera la promotion de la mise en commun de l'information et des connaissances et documentera les politiques, les procédures opérationnelles et les lignes directrices afin de conserver le savoir collectif. Il va établir une stratégie et un plan d'apprentissage à l'échelle de l'organisme, tel que le stipule la Politique en matière de gestion des compétences.

2.3 Ce que les priorités apportent aux Canadiens

Nation commerçante comptant parmi les plus actives du monde, le Canada tire d'immenses avantages des accords actuels qui régissent le commerce et la résolution des différends commerciaux. Depuis la conclusion de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et, par la suite, de l'Accord de libre-échange nord-américain, le Canada a connu une forte croissance économique, à l'origine de la création de certaines de milliers d'emplois et d'un renforcement de son économie. Le gouvernement fédéral est conscient du fait que la politique et les relations commerciales sont indispensables à la réalisation des objectifs économiques et sociaux du Canada. Le système de règlement des différends commerciaux internationaux, basé sur des règles, constitue donc un élément essentiel du cadre du gouvernement du Canada en matière d'« affaires internationales ».

2.4 Stratégie de mesure du rendement

En 1994, la Section canadienne a réalisé, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, une enquête de référence complète sur ses services et sur la satisfaction des intéressés. À la fin de chaque examen effectué par un groupe spécial, elle vérifie la satisfaction à l'égard de ses services en demandant aux intéressés de remplir un

Dans ce but, le Secréariat de l'ALÉNA appliquera des procédures et des politiques administratives justes et équitables, qui sont régies par les règlements et par les principes juridiques s'appliquant aux délibérations.

2.2.3 Ouverture et responsabilité – La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA a pris l'engagement de promouvoir une culture organisationnelle qui assure des processus de gestion et une responsabilité transparents à l'égard de la Commission du libre-échange de l'ALÉNA, du gouvernement et du public.

Le système de gestion de la qualité ayant obtenu l'homologation ISO 9001 : 2000 a été intégralement mis en œuvre au cours de l'année financière 2006-2007. Ce système de qualité demande à être constamment amélioré et devrait nous permettre de raffermir notre engagement à l'égard d'une excellente qualité de service dans l'administration des mécanismes de règlement des différends.

2.2.4 Intensification de la collaboration nationale et internationale – La réalisation du mandat du Secréariat de l'ALÉNA passe absolument par la collaboration avec les autres sections nationales dans les domaines de l'administration des groupes spéciaux et de l'élaboration de politiques et de programmes visant à faciliter le fonctionnement des mécanismes de règlement des différends.

Dans ce but, la Section canadienne poursuivra ses activités de coordination et de collaboration avec les autres sections nationales en ce qui concerne l'élaboration de politiques et de systèmes communs et l'administration conjointe des groupes spéciaux chargés du règlement des différends.

De plus, nous poursuivrons le projet pluriannuel de numérisation de tous les documents d'examen définitifs des groupes spéciaux pour faciliter leur conservation, leur récupération rapide et la recherche. En outre, nous procéderons à l'amélioration et à la modernisation du Système d'information du greffe et de notre site Internet, afin d'offrir un meilleur service à nos clients.

2.2.5 Efficacité et efficience opérationnelles – La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA s'efforce d'utiliser de nouvelles technologies de l'information pour améliorer et perfectionner davantage les systèmes et les processus qui permettent de relever l'efficacité et l'efficience globales des processus de règlement des différends.

Dans ce but, nous poursuivrons notre collaboration avec les sections nationales du Mexique et des États-Unis en utilisant une infrastructure de technologie de l'information qui favorise l'échange d'information et la hausse de la productivité.

2.2.6 Service d'excellente qualité – La Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA doit être en mesure de recruter des employés en temps opportun, de fidéliser le personnel compétent et dévoué et de lui procurer un milieu de travail propice à l'apprentissage et au perfectionnement. Par conséquent, il est essentiel

Les deux cases ci-dessous donnent les dépenses prévues pour les ressources financières et humaines au cours de la prochaine période de trois ans, en rapport avec l'administration des différends commerciaux internationaux.

2007-2008	2008-2009	2009-2010
3 001 000 \$	3 001 000 \$	3 001 000 \$

Ressources financières

2007-2008	2008-2009	2009-2010
13 ETP	13 ETP	13 ETP

Afin d'atteindre son résultat stratégique en administrant comme il se doit les activités de programme, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA s'est fixé les priorités suivantes :

2.2.1 Soutien accru aux groupes spéciaux et aux comités – L'activité

première de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est d'administrer les différends commerciaux rapidement et de façon équitable et efficace. Les principales tâches associées à cette activité sont : gestion des plaintes, soutien administratif, technique et logistique aux groupes spéciaux et aux comités, et administration d'un greffe de type judiciaire, comparable à celle des autres greffes des cours supérieures du Canada.

De plus, la Section canadienne continuera d'augmenter le fonds de sa bibliothèque et de son centre de référence au profit des membres des groupes spéciaux et de leurs assistants dans les trois pays membres de l'ALENA, ainsi qu'au profit des universitaires et experts en matière de commerce qui s'intéressent aux processus de règlement des différends commerciaux internationaux (consulter le site http://www.nafta-sec-alena.org/canada/index_f.aspx?ArticleID=534). Grâce au protocole de prêts entre bibliothèques municipales locales, la collection du Secrétariat est également mise à la disposition du grand public.

2.2.2 Procédure administrative impartiale et équitable - Pour être efficace,

le Secrétariat de l'ALENA doit absolument être indépendant des trois gouvernements parties à l'Accord. C'est grâce à cette indépendance qu'il peut offrir des conseils objectifs, des renseignements exacts et un soutien administratif en temps et lieu aux spécialistes des groupes spéciaux qui entendent et tranchent les différends dont ils sont saisis.

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1 Résultat stratégique

Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada.

La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA a un seul résultat stratégique à réaliser et deux activités de programme à gérer (administration des différends commerciaux internationaux et services organisationnels). Notre résultat stratégique est directement relié aux résultats visés par le gouvernement du Canada, soit **un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux** (voir la Section 3.8 : Lien de l'organisme avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada).

2.2 Activités de programme : Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux

Le tableau 4 montre les priorités de notre principale activité de programme, qui consiste en l'administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux. L'activité comporte également des renseignements relatifs aux services organisationnels.

Tableau 4 : Priorités par activité de programme

Activité de programme	Activités planifiées	Dépenses prévues
Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des conseils sur les procédures • Fournir un soutien administratif • Appliquer une procédure administrative impartiale et équitable • Offrir un accès rapide aux dossiers • Planifier et coordonner en consultation avec les autres sections nationales • Renforcer les services offerts par la bibliothèque et le centre de référence • Formation continue • Apprentissage organisationnel • Remettre des rapports organisationnels aux agences centrales • Examen des politiques de l'organisme • Amélioration du système d'information du greffe et du site Web 	3 001 000

Tableau 3 : Harmonisation entre l'activité de programme et le résultat stratégique du Secrétariat de l'ALENA et le secteur de résultat du gouvernement du Canada.

Résultat stratégique du Secrétariat de l'ALENA	Activité de programme du Secrétariat de l'ALENA	Lien avec le secteur de résultat du gouvernement du Canada
Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux fondées sur des règles, qui sont extrêmement efficaces, impartiales et destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada.	Administration des mécanismes de règlement des différends internationaux.	Un partenariat nord- américain fort et mutuellement avantageux.

Le Tableau 2 résume les priorités de l'organisme par résultat stratégique pour l'année 2007-2008 et la planification des dépenses qui s'y rattache.

Tableau 2 : Priorités de l'organisme par résultat stratégique

Dépenses prévues (en milliers de dollars)				
Résultats escomptés	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Contribue à la priorité suivante

Résultat stratégique : Procédures de règlement des différends commerciaux internationaux extrêmement efficaces, impartiales et fondées sur des règles, qui sont destinées aux Canadiennes et aux Canadiens qui exportent vers les pays de l'ALENA, ainsi qu'aux exportateurs des pays de l'ALENA qui traitent avec le Canada.

Activité de programme : Administration des mécanismes de règlement des différends internationaux.	<ul style="list-style-type: none"> • soutien accru auprès des groupes spéciaux • procédures administratives impartiales et équitables • intensification de la collaboration nationale et internationale • méthodes de gestion améliorées • main-d'œuvre spécialisée et polyvalente 	3 001	3 001	3 001	Priorités 1 à 6
---	---	-------	-------	-------	-----------------

1.5 Lien avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada

L'activité de programme de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA contribue à l'un des secteurs de résultat visé par le gouvernement du Canada, à savoir un **partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux** » (voir la Section 3.8 pour le Cadre pangouvernemental).

Le tableau qui suit illustre l'harmonisation entre l'activité de programme et le résultat stratégique du Secrétariat de l'ALENA et le secteur de résultat du gouvernement du Canada.

2007-2008	2008-2009	3 001 000 \$
2009-2010		3 001 000 \$

Ressources financières

2007-2008	2008-2009	13 ETP
2009-2010		13 ETP

Ressources humaines

1.4 Plans et priorités de l'organisme

Pour élaborer ses plans et ses priorités, le Secrétariat utilise un cadre stratégique bien défini qui repose sur un cadre logique comportant des résultats immédiats et des résultats intermédiaires. Ce cadre correspond à l'Architecture des activités de programme de la Section canadienne, qui est conforme aux exigences habituelles du Conseil du Trésor en matière de rapports.

Le Tableau 1 résume les priorités de l'organisme et les dépenses prévues pour 2007-2008. Plus de précisions à ce sujet figurent dans la Section 2.

Tableau 1 : Priorités de l'organisme

Priorités	Type	Dépenses prévues 2007-2008 (en milliers de dollars)
1. Soutien accru auprès des groupes spéciaux et des comités	Courante	650
2. Procédure administrative impartiale et équitable	Courante	500
3. Ouverture et responsabilité	Courante	320
4. Intensification de la collaboration nationale et internationale	Courante	381
5. Efficacité et efficience opérationnelles	Courante	550
6. Service d'excellente qualité	Courante	600

1.3 Suivi de l'organisme
1.3.1 Raison d'être

La raison d'être du Secrétariat de l'ALENA est d'assurer un service indépendant et impartial de haut niveau dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, afin de contribuer à préserver les avantages du libre-échange pour toutes les parties prenantes.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est un organisme fédéral indépendant créé en 1994 en vertu d'une loi du Parlement (*la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*) (voir l'ANNEXE A pour plus d'information sur le mandat du Secrétariat de l'ALENA).

La Section canadienne relève du Parlement sur le plan de la responsabilité comptable par l'entremise du ministre du Commerce international (voir la Section 3.7 – Tableau des responsabilités).

Le Secrétariat de l'ALENA est un organisme unique en son genre établi par la Commission du libre-échange en vertu de l'article 2002 de l'ALENA. Il se compose des sections nationales canadienne, étasunienne et mexicaine.

Les sections nationales, « mitroirs » les unes des autres, ont leur siège à Ottawa, à Washington et à Mexico et elles sont dirigées chacune par une ou un secrétaire nommé par le gouvernement de leur pays respectif.

Pour de plus amples renseignements sur l'histoire et les activités du Secrétariat de l'ALENA, veuillez consulter son site Internet www.nafta-sec-alena.org et www.nafta-sec-alena.org/Canada/index_f.aspx.

1.3.2 Ressources financières et humaines

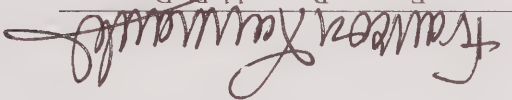
Les cases ci-dessous donnent les dépenses prévues pour les ressources financières et humaines pour la prochaine période de trois ans (voir la Section 2 pour plus de précisions) :

1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 de la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses pour 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il respecte les exigences en matière de présentation contenues dans les conseils d'orientation du Secréariat du Conseil du Trésor;
- Il est fondé sur le Résultat stratégique et l'Architecture des activités de programme approuvés par le Conseil du Trésor;
- L'information qu'il contient est cohérente, complète, impartiale et fiable;
- Il sert de base pour la justification des résultats obtenus grâce aux ressources et aux pouvoirs qui lui ont été confiés;
- Les chiffres sont fondés sur le montant des dépenses prévues et approuvées par le Secréariat du Conseil du Trésor.


François Raynaud, Ph.D.
Secrétaire

Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA

February 28, 2007
Date

SECTION I : SURVOL DE L'ORGANISME

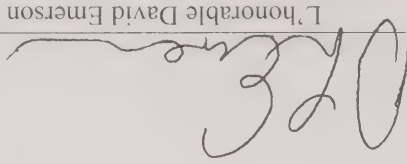
1.1 Message du ministre

Comme le Canada est une nation commerçante, sa prospérité dépend de l'accès sûr, prévisible et accru aux marchés que lui confèrent les accords commerciaux comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Ce dernier a beaucoup contribué à assurer la croissance solide et soutenue de notre économie. Depuis 1993, le commerce de marchandises du Canada avec ses partenaires de l'ALENA a plus que doublé, atteignant 599 milliards \$ en 2005, ce qui représente une hausse de 122 p. 100. Le commerce de services du Canada avec ces mêmes partenaires a également augmenté, passant de 46,4 milliards \$ en 1994 à 82,7 milliards \$ en 2004. Enfin, l'investissement étranger direct au Canada s'est chiffré à 415,6 milliards \$ en 2005, desquels plus de 64 p. 100 provenaient des États-Unis et du Mexique.

Toutefois, il est important de ne pas prendre tout ce succès pour acquis. En effet, l'émergence d'une vive concurrence internationale de la part de pays comme la Chine, l'Inde et le Brésil, nous oblige à aller au-delà du statu quo. Nous sommes déterminés à collaborer avec les États-Unis et le Mexique afin de trouver des façons d'accroître encore davantage le commerce et l'investissement en Amérique du Nord et de renforcer la compétitivité et la prospérité de nos trois économies afin que l'Amérique du Nord puisse faire face à la concurrence dans le cadre du nouvel environnement commercial.

La section canadienne du Secrétariat de l'ALENA, par l'entremise des services de qualité toujours supérieure qu'elle offre dans le domaine de la gestion des processus de règlement des différends commerciaux internationaux, a également un rôle à jouer pour améliorer le rendement commercial du Canada sur le plan international. Les exportateurs et les investisseurs sont beaucoup plus susceptibles de prendre part aux échanges commerciaux internationaux s'ils sont assurés qu'en cas de litige, ils auront accès à un mécanisme et à des services impartiaux de règlement des différends.

En 2007-2008, la section canadienne du Secrétariat de l'ALENA continuera de se concentrer sur l'apport d'un soutien accru à la recherche pour les groupes spéciaux et les comités, sur l'amélioration de son système de gestion des cas et sur la formation continue. De plus, elle poursuivra ses efforts en vue de mettre pleinement en œuvre toutes les dispositions que prévoit la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Ces mesures lui permettront de continuer à offrir des services de grande qualité quant à la gestion du système de règlement des différends fondé sur des règles de l'ALENA, lequel offre une stabilité et une transparence essentielles aux entreprises et aux investisseurs canadiens qui cherchent toujours de nouveaux débouchés et un accès plus sûr aux marchés étrangers.



L'honorable David Emerson
Ministre du Commerce international

TABLERAU 2 : POSTES VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS INDIQUÉS DANS LE BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES.....	16
TABLERAU 3 : SERVICES REÇUS À TITRE GRACIEUX	16
TABLERAU 4 : SOMMAIRE DES DÉPENSES EN CAPITAL, PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME	16
TABLERAU 5 : BESOINS EN RESSOURCES PAR DIRECTION OU SECTEUR	17
ANNEXE A – MANDAT	18
ANNEXE B – PRINCIPES DIRECTEURS	19
ANNEXE C – COMMENT NOUS CONTACTER	20

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : SURVOL DE L'ORGANISME

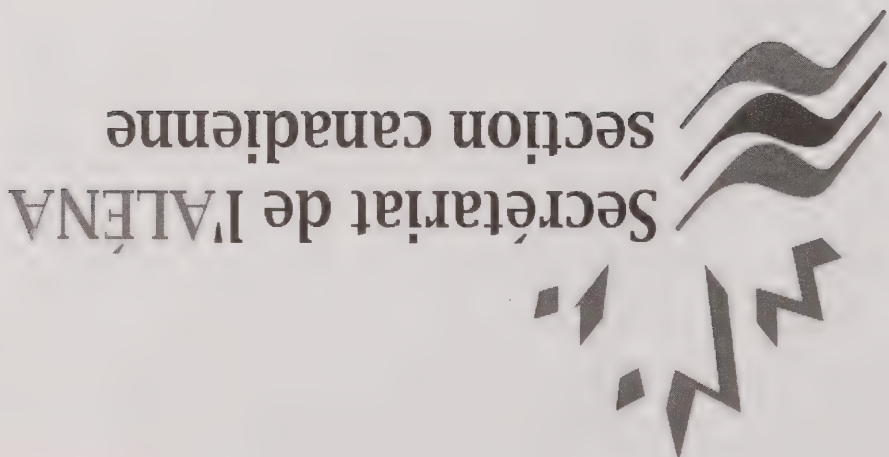
1.1	MESSAGE DU MINISTRE.....	1
1.2	DÉCLARATION DE LA DIRECTION.....	2
1.3	SURVOL DE L'ORGANISME.....	3
1.3.1	RAISON D'ÊTRE.....	3
1.3.2	RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES.....	3
1.4	PLANS ET PRIORITÉS DE L'ORGANISME.....	4
1.5	LIEN AVEC LES SECTEURS DE RÉSULTAT DU GOUVERNEMENT DU CANADA.....	5

SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1	RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	7
2.2	ACTIVITÉS DE PROGRAMME : ADMINISTRATION DES MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS COMMERCIAUX INTERNATIONAUX.....	7
2.2.1	SOUTIEN ACCRU AUX GROUPES SPÉCIAUX ET AUX COMITÉS.....	8
2.2.2	PROCÉDURE ADMINISTRATIVE IMPARTIALE ET ÉQUITABLE.....	8
2.2.3	OUVERTURE ET RESPONSABILITÉ.....	9
2.2.4	INTENSIFICATION DE LA COLLABORATION NATIONALE ET INTERNATIONALE.....	9
2.2.5	EFFICACITÉ ET EFFICIENCE OPÉRATIONNELLES.....	9
2.2.6	SERVICE D'EXCELLENTE QUALITÉ.....	9
2.2.6.1	MILIEU DE TRAVAIL SAIN.....	10
2.2.6.2	POLYVALENCE DE LA MAIN-D'ŒUVRE.....	10
2.2.6.3	APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	10
2.3	CE QUE LES PRIORITÉS APPORTENT AUX CANADIENS.....	10
2.4	STRATÉGIE DE MESURE DU RENDEMENT.....	10
2.5	PROGRAMME PRINCIPAL.....	11

SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

3.1	COMMENT SOMMES-NOUS ORGANISÉS?.....	12
3.2	RÔLES.....	12
3.3	TABLEAU DES RESPONSABILITÉS.....	12
3.4	LIEN AVEC LES SECTEURS DE RÉSULTAT DU GOUVERNEMENT DU CANADA.....	13
3.5	TABLEAUX FINANCIERS.....	15
	TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN.....	15



Budget des dépenses
2007-2008

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable David Emerson
Ministre du Commerce international

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Emerson', written over a horizontal line.

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>
No. de catalogue : BT31-2/2008-III-94
ISBN 978-0-660-63289-6



Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne

Budget des dépenses
2007-2008

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



The National Battlefields Commission

2007-2008
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2008-III-97
ISBN 978-0-660-63268-1

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

2007-2008

Report on Plans and Priorities



HONOURABLE BEVERLEY J. ODA, P.C., M.P.
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE AND
STATUS OF WOMEN



Table of Contents

Section I: Overview	3
1.1 Minister's Message	3
1.2 Management Representation Statement	4
1.3 Summary Information	5
 Section II: Detailed Analysis of Program Activities	 15
2.1 Conservation	15
2.2 Development	16
2.3 Administration	17
 Section III: Supplementary Information	 19
3.1 Organizational Information	19
3.2 Commission's Links to the Government of Canada Outcomes	20
3.3 Financial Tables	21
Table 1: Commission Planned Spending and Full Time Equivalents	21
Table 2: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates	22
Table 3: Services Received Without Charge	22
Table 4: Sources of Respendable Revenue	23
Table 5: Revolving Fund – Statement of Operations	24
Table 6: Resource Requirement by Program Activities	25
Table 7: User Fees	26
Table 8: Internal Audits and Evaluations	27
 Section IV: Other Items of Interest	 28
4.1 Other Information	28



Ottawa, Canada K1A 0M5



The world in which Canadians live is constantly changing. Economic borders are blurring, new technologies are more accessible than ever before, and new approaches for showcasing our heritage and culture are increasingly available. These changes bring with them new challenges and increasing opportunities. Through their activities, organizations in the Canadian Heritage portfolio enable Canadians to take advantage of all the possibilities open to them with regards to culture, heritage, and civic participation.

For almost 100 years, the National Battlefields Commission has managed the first national historic park in Canada, the National Battlefields Park, which includes the Plains of Abraham and Des Braves Park. Situated in the heart of the City of Québec, this site opens a window to our history and our heritage. As the Commission prepares to celebrate its centennial in 2008, it is the ideal occasion to recognize the work it has done to highlight the National Battlefields Park and to give Canadians and visitors from around the world a chance to discover the rich cultural heritage of the site and the crucial role it has played in our history.

The vision and objectives of the National Battlefields Commission for the year 2007-08 are set out in this *Report on Plans and Priorities*. They highlight the Commission's contribution to the vitality of Canada's cultural sector, and to building prosperous and creative communities throughout our country.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'B. J. Oda'.

Beverley J. Oda

Canada

1.2 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the **2007-2008** Report on Plans and Priorities (RPP) for **THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in *Guide for the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the TBS guidance;
- It is based on the department's strategic outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.



André Juneau,

Chairman

1.3 Summary Information

The Commission's raison d'être

The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.

The mandate

The NBC has a mandate to acquire and conserve the great historical battlefields in Quebec City and turn them into a national park. The NBC is responsible for the acquisition, administration, governance and development of the battlefields and for managing the funds allocated to them.

The mission

The grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada; they are the cradle of Canadian history. Commonly called the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Quebec City. It was created, almost one hundred year ago, at a time when major urban parks were appearing throughout the world and is one of the most prestigious. Its historical, cultural, recreational, natural and scientific aspects make it unique. The NBC must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The NBC must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these treasures and Canadians learn more about the major events in Canadian history associated with this important site.

Through its initiatives and responsibilities, the NBC helps enhance Canadian's pride in their country, ensure that the Government of Canada has pride of place, encourage Canadians to participate in, and contribute to, our society; ensure access to Canadian voices and spaces; and protect Canada's heritage.

Financial Resources (in thousands of dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$13,241	\$9,015	\$9,015

Human Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
55 FTEs	55 FTEs	55 FTEs

Commission's Priorities

Priorities		Type
1. Rehabilitate infrastructure and carry out regular maintenance		Permanent
2. Offer the public high quality educational, cultural and nature-related services		Permanent
3. Organize celebrations to mark the 100 th anniversary of the Commission and the park in 2008		Previously committed
4. Plan for and organize the commemoration of the 250 th anniversary of the historic battles of 1759 and 1760		Previously committed
5. Increase or, at least, maintain current income levels		Permanent
6. Plan and organize operations and manage them carefully so as to achieve the expected outcomes		Permanent

Program Activity by strategic outcome

	Expected Result	Planned Spending (in thousands of dollars)			Contributes to the following priority
		2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Strategic Outcome :	Prestigious, accessible, safe and educational historic and urban sites				
Program Activities :					
Conservation	Succeed in improving infrastructure in the park to ensure its long-term conservation and user safety	6,730	2,504	2,504	Priority No 1
Development	Raise awareness of the history of Canada's first national historic park, the historic events that took place there and the global stakes at the time of these events	1,439	1,439	1,439	Priorities No 2, 3, 4
Administration	Provide sound management while demonstrating transparency and accountability	5,072	5,072	5,072	Priorities No 5, 6

Commission Plans and Priorities

The year 2007-2008 promises to be an exceptional year for the NBC, with long-term beneficial effects for all Canadians.

The NBC will continue to strive to ensure that the park remains one of the most prestigious urban parks in the world and to raise awareness of the history of Canada's first national historic park. Special emphasis will be given to the above-mentioned priorities. The NBC will endeavour to ensure conservation and development as it prepares for the events to be held in 2008-2009, all the while meeting the government's objectives and commitments.

In 2007-2008, the NBC will, in fact, undertake major repairs to rehabilitate the park and make it safer for users and visitors.

In addition, 2008 will be particularly important for the NBC, which will be celebrating the 100th anniversary of its founding. This anniversary will be key to the achievement of the primary objective of the NBC's mandate. A number of activities organized by the *Société du 400^e anniversaire de Québec* and other stakeholders will take place on the Plains and will have a major impact on the NBC's operations and management.

Thereafter, 2009 and 2010 will mark the 250th anniversary of the historic battles of Quebec City (the battle of the Plains of Abraham in 1759 and the battle of Sainte-Foy in 1760). These are wonderful opportunities to teach Canadians and foreign visitors that these battles were part of the Seven Years' War and literally changed the fate of America.

The major events that will take place in 2008 and 2009 on the Plains of Abraham, a renowned site considered to be Canada's prime rallying point, will provide an excellent, unique opportunity to increase the federal government's visibility in Quebec City.

The following priorities will therefore help the NBC achieve its strategic outcome:

Priority No 1 – Rehabilitate infrastructure and carry out regular maintenance – To meet the first priority, the NBC will continue carrying out regular maintenance, which includes maintaining lawns, trees and shrubs, flowerbeds, furniture and buildings to provide users with a clean and safe prestigious site where people like to meet and enjoy themselves. In addition, in 2007-2008 the NBC will rehabilitate major infrastructures, including repave roads and sidewalks, restore some land, and expand a building to add sanitary facilities and offices in the middle of the park. These works will ensure the health and safety of park visitors and users and improve facilities and landscapes before the park plays host to the large number of visitors expected in 2008 to mark the 400th anniversary of Quebec City and the 100th anniversary of the creation of the Battlefields Park and in 2009 to mark the 250th anniversary of the battles.

Priority No 2 – Offer the public high quality educational, cultural and nature-related services – To meet the second priority, the NBC will continue to provide the public with high-quality services, including some 30 educational activities in keeping with school programs, interpretation activities, an Internet site and exhibits on the history of the Plains of Abraham and Canada. These services will enable people to learn about the history of Canada's first national historic park and raise awareness among Canadians of the historical, cultural, educational and natural treasures on the site.

Priority No 3 – Organize celebrations to mark the 100th anniversary of the Commission and the park in 2008 – In 2007-2008, the NBC will plan and organize celebrations to mark the 100th anniversary of the creation of Battlefields Park. Among other things, a historical revue of the Plains of Abraham is being prepared. About 900 volunteers will be needed to put on and take part in presenting the show. The NBC will also organize intensive week of celebrations under different themes related to the history of Battlefields Park, which will raise awareness of the history of Canada and the Battlefields Park and increase the Government of Canada's visibility in Quebec City. It will manage financial and human resources in keeping with established plans and to coordinate activities to be held on the site and the delivery of its activities program. The NBC will pursue its efforts to obtain additional resources allowing it to enhance the quality and the scope of the event.

Priority No 4 – Plan for and organize the commemoration of the 250th anniversary of the historic battles of 1759 and 1760 – The NBC considers it important to mark, in 2009-2010, the 250th anniversary of the historic battles of Quebec (1759 and 1760), which helped shape the history of Canada. The NBC plans to commemorate these events in a very special way and to raise awareness of the global stakes at the time of these events. For example, it will present a re-enactment of the historic battles and an exhibit on the Seven Years' War. It is developing a calendar of events and will continue to look for partners, an essential ingredient for the organization of such a large-scale event.

Priority No 5 – Increase or, at least, maintain current income levels – Revenue currently stands at \$1,600,000. This level must be maintained and, if possible, increased so that the same quality and quantity of services are available to the public. The NBC considers that the income-generation potential of the existing facilities has been reached; as a result, stringent follow-up measures are required in this respect. At the same time, the NBC must remain on the lookout for any opportunities that arise. Revenue is not expected to increase during the first financial year of the planning period; however, any acceptable initiative with the potential to increase income will be evaluated. The NBC is continuing to look for partners and other sources of revenue to improve its financial situation.

Priority No 6 – Plan and organize operations and manage them carefully so as to achieve the expected outcomes – The NBC intends to follow up on the various processes initiated during the previous years, such as the management accountability framework, modern comptrollership and risk management, in compliance with government priorities, while ensuring operations planning and organizing and adopting a rigorous approach to management so as to ensure sound management and demonstrate transparency and accountability. It plans to increase human resources in order to meet priorities 1, 3 and 4, in the first instance, thus equipping itself with the means needed to ensure their success. It also plans to carry out, in 2007-2008, the first step of the hazard prevention program in keeping with the Canada Labour Code, Part II.

Operational environment

Given all the priorities to be met in the course of the next three years covered by the plan, the NBC must be alert and vigilant. It must adopt a rigorous approach to management in order to achieve the expected outcomes with the minimum of resources and patently insufficient leeway in light of initiatives planned for 2007 and the events that will be held in 2008 and 2009.

The major repairs that will be carried out during the first fiscal year, the intense use that will be made of the Plains and the large number of visitors during the second year – because of the celebrations marking the 400th anniversary of Quebec City and the 100th anniversary of the creation of the park and the events to commemorate the 250th anniversary of the battles of Quebec City during the latter part of the planning period – are all major files that will form the central focus of NBC management efforts in the next three years.

As a result, the NBC will have to conduct a reorganization to be able to take on the substantial workload in store. It will have to hire additional staff to meet its priorities during the years covered by the plan. The scope of its administrative structure will, however, remain limited as the additional help will be short lived.

The NBC is also making great efforts to obtain additional financial resources in order to ensure that the event to mark its 100th anniversary in 2008 is memorable. Currently, there are insufficient resources to commemorate the event in line with expectations. The efforts of NBC staff will also focus on organizing and holding 100th anniversary celebrations and on coordinating the events that will take place on the Plains in 2008 to mark the 400th anniversary of Quebec City. The 2009 commemorations will also require some planning, research and development over the next two years.

In this context, any government process calling for major changes to bureaucratic requirements will definitely be difficult to implement, as staff are already extremely busy dealing with the established priorities.

The NBC is also counting on the \$1.6 million it expects to receive in income during the fiscal year to enable it to meet objectives related to the activities and the services it provides for the public and is called upon to provide in keeping with its mandate. This income will be used to pay operating expenses and wages for conservation and development initiatives. The NBC must, therefore, try to counter any event or phenomenon that could have a negative impact.

Lastly, it is important to note that the NBC received an additional budget of **\$4,216,000** from the federal government for the 2007-2008 fiscal year to carry out restoration work in the park as well as work related to the health and safety of visitors and users. This amount can be broken down as follows: an initial amount of \$1,850,000 was confirmed in 2006 and work costing \$500,000 was carried out in 2006. In 2007, a further **\$1,350,000** will be spent on this work.

The NBC also received confirmation that it would get **\$2,860,000** from the Treasury Board. The work to be done on the Plains in 2007 is substantial. It includes repairing roads, sidewalks and sewers, upgrading the surface of the sports ground in the western part of the park and the major events site in the eastern part of the park and extending the building at 390 De Bernières Avenue, primarily so as to provide the centre of the park with additional sanitary facilities and to carry out various projects. As the work season is relatively short, the NBC has developed a very rigid work schedule, since the work must be completed by March 2008. As a result, the NBC will have to adopt a very stringent management approach to ensure that all planned work is completed in accordance with the work schedule.

The total budget for 2007-2008 is **\$13,241,000**, to be spent on the conservation, development and administration activity programs. If one excludes the supplementary budget of \$4,216,000 earmarked for infrastructural repairs, the current budget stands at \$9,025,000. Income of \$1,600,000 accounts for 18% of the current budget, while the \$3,676,000 paid in lieu of property taxes amounts to 41% of the current budget. If one excludes the latter amount, income accounts for 30% of the current budget. This clearly shows that generating this income is essential for the management of NBC operations and that effort must be expended thereon.

Internal and external factors

A number of major factors could affect both the NBC's plans and priorities and the implementation of its programs and services. More specially:

External factors:

- **The number of visitors to the Park** is increasing every year and there are currently over 4 million visitors and users. The regular operations of the various divisions, such as maintenance, administration and security services, are the most affected by the high number of visitors, particularly with respect to coordination of the various on-site activities and the increased efforts needed to comply with the mandate of providing a park that is a safe and prestigious site. This increase in the number of visitors, which looks certain to continue in the coming years because of the events to be held in 2008 and 2009, could generate more income, but at the same time increase workload and accelerate natural deterioration of the park. It could also raise the risk of injuries or accidents, hence the importance of carrying out major repairs to ensure the safety of visitors and users and demonstrate due diligence.
- **Climatic and economic conditions** are also factors that have an impact on the NBC's plans and priorities, primarily on the generation of revenue, which the NBC needs to manage its operations. Poor climatic conditions will lead to a smaller number of visitors to the park and, at the same time, a major drop in revenue. Other factors that affect the number of tourists, such as epidemics (SARS) and the higher exchange rate, will also have a negative impact on the NBC's revenue. The NBC will have to take major action respecting some services and park conservation and development initiatives. This, in turn, would have a significant impact on the prestigious image the park bestows on the federal government, as well as on the staff and the number of activities and services that are available.
- **New or changing policies or government-wide priorities** requiring changes within the NBC, including new requirements for government institutions and Public Service modernization initiatives, even though they could be very positive for the organization and the government as a whole, would force the NBC to review its plans and would add to the staff's already excessive workload: the priorities for the next three years will in themselves require a great deal of effort from staff.

- **As part of the event marking the 400th anniversary of Quebec City**, the NBC has been identified by the community, that is, the City of Quebec and the Quebec Port Authority, which owns the site, as the organization that will manage Brown Basin, bequeathed by the Government of Canada for the event. It became evident that this responsibility would have to be taken up by the NBC, which is in the best position and is best qualified to manage this new site, since it falls directly within the ambit of its mandate. In return, the NBC will increase its clientele by providing various interpretation activities and educational programs and, as a result, boost its revenue. The Government of Canada would also benefit by increasing its visibility and its contribution to Canadians. Nevertheless, it is vital that the NBC receive the additional budgets needed to maintain and operate this new site, formerly known as *Anse des Mères*, whose history is tied in with that of the Plains of Abraham.

In addition, the many events that will take place in Battlefields Park in 2008 as part of the 400th anniversary of Quebec City will have an impact on the NBC's plans and priorities, since the larger number of visitors to the site will require the provision of more services than usual. Increased use of the site may speed up the natural deterioration of the park, result in a greater risk of accidents and force the NBC and event organizers to carry out major protection and repair work resulting in additional costs.

Internal factors:

- **Internal restructuring** within the organization is needed to carry out the various projects and continue with the implementation of its programs and services. In some of its divisions the NBC must reorganize work and hire staff in order to help already overloaded managers to meet the priorities that have been set. The repairs planned for 2007 are major and must be completed by 2008 so as to ensure the safety of the many visitors and users who will attend the celebrations marking the 400th anniversary of Quebec City and the 100th anniversary of the creation of Battlefields Park. As was mentioned before, planning and coordinating these events will also increase the workload of NBC staff, since the Plains of Abraham are the ideal site for hosting the type of large-scale events that are planned for such occasions.

Partnerships

To meet the priorities that will help it achieve its strategic outcome, the NBC must be able to count on a range of **key partnerships** in the course of fiscal 2007-2008. The City of Québec is an indispensable partner for the NBC as far as conservation is concerned. Each year, it makes a contribution worth some \$100,000 for maintenance activities (such as draining catch basins, snow removal and repairing pavements) and a range of capital projects and loans of equipment (including fences and traffic signs). The NBC also enjoys the cooperation of the city's police force, which lends the necessary support to ensure the safety of users and protection of the NBC's property, especially in terms of enforcement of the *Criminal Code* respecting the various offences or accidents that might take place on the grounds.

In the coming years, the two organizations will work together in preparation for the upcoming events to mark the 400th anniversary of Quebec City and the 100th anniversary of the creation of Battlefields Park. While the NBC is proud to contribute to the success of these events, it also believes that it is its duty to participate, particularly since Battlefields Park, an immense park located in the centre of Quebec City, was the Government of Canada's gift to mark the 300th anniversary of Quebec City in 1908.

The NBC will also be able to count on the cooperation of Public Works and Government Services Canada to manage infrastructure-related projects carried out in 2007.

At the same time, the NBC will be able to count on the contribution of a number of partners on the occasion of its 100th anniversary and the 250th anniversary of the battles. These partners include the Department of National Defence, the Royal Canadian Mint and Library and Archives Canada. Other steps are being taken to ensure the co-operation of other partners for these events.

Regarding development, a number of **partners** will help the NBC carry out its plans and meet its priorities. Partners include the *Musée national des beaux-arts du Québec*, the Friends of the Plains of Abraham Society and a variety of museum and horticultural institutions. These partnerships will ensure the success of activities, exhibits and interpretation initiatives, the goal being to promote the park's history and make Canadians more aware of the range of treasures contained within the park.

It is also important to mention that the NBC will enjoy the support of media partners, who will provide visibility and promote the NBC's services, activities and performances.

Risks and challenges

Some risks related to the previously mentioned internal and external factors will bring about their own set of challenges for the NBC. They are set out below:

- The NBC has to manage a number of major challenges. These include carrying out all of the repairs in a short space of time, given that all of the work must be completed for 2008 and it is unlikely that much of it can be done in winter. A further possibility is that the quantity of work to be carried out will have to be limited, if there are cost increases associated with an overload of civil engineering work as part of preparations for 2008 in the Quebec City region.
- The NBC also has to ensure that the site remains accessible and safe during performance of the work in 2007 and during the events that will take place on the Plains of Abraham in 2008 and 2009. In so doing it will be able to prevent injuries or accidents that could result in legal action being taken.

- The NBC will have to monitor income growth to be able to pay planned operating expenses and react in a timely fashion should something unforeseen occur, such as a drop in the number of visitors, poor weather conditions or some other situation over which it has no control. Given that the NBC does not have much budgetary leeway, such unforeseen events could have a substantial impact on some services and on the NBC's ability to meet its objectives.
- The NBC expects to rise to the challenge of offering high-quality celebrations to mark the 100th anniversary of the creation of the Commission and Battlefields Park and the 250th anniversary of the battles, which are key events in terms of the NBC's mandate.
- The NBC wants to rise to the challenge of managing Brown Basin, bequeathed by the federal government for the 400th anniversary of Quebec City, since it gives the NBC an opportunity to carry out its mandate of developing the park, providing educational and interpretation activities, and enabling Canadians to learn more about history and nature. In addition, this project will increase Canada's visibility in Quebec City.

Links to the Government of Canada Outcome areas

Through its Conservation and Development program activities, the NBC's strategic outcome helps the Government of Canada achieve the following strategic outcomes it has set itself:

- **Economic Affairs: a clean and healthy environment.**
Regarding conservation, the NBC helps to offer all Canadians a clean and healthy environment. Battlefields Park is a prestigious site that is meticulously preserved. With its green spaces in the heart of the city it offers a natural, special and safe environment where one can engage in leisure activities and relax.
- **Social Affairs: a vibrant Canadian culture and heritage.**
In terms of development, the NBC allows Canadians to take part in cultural and heritage activities that are enriching, educational and of high quality and help raise awareness of the treasures contained within the grounds, the site's history and that of the country.

Section II: Analysis by Program Activities

Strategic Outcome:

Make the great historical battlefields in Quebec City a national park numbered among the most prestigious parks in the world where the use of historic park in an urban setting is balanced and safe and where the awareness of the assets of the area, as well as its history and the history of the country, is assured.

Program Activities:

2.1 Conservation

Description:

As part of this activity, the NBC preserves the legacy of the Battlefields Park for future generations by maintaining infrastructure, the horticultural landscape and a protected site for Canadian and foreign users and visitors.

Financial Resources (in thousands of dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$6,730	\$2,504	\$2,504

Human Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
23 FTEs	23 FTEs	23 FTEs

Expected Results:

The NBC expects to improve infrastructure in the park to ensure its long-term conservation and user safety. To this end, it plans to attain the following results:

- a site that is accessible and safe for visitors and users;
- general maintenance of the site that is considered very satisfactory and horticultural arrangements of very good quality;
- improved, safe infrastructure, such as roads, pavements and sewers;
- functional and safe developed spaces, such as the sports ground, the major events site and different sectors of the park;
- a new building to equip the centre of the park with adequate sanitary facilities and provide additional functional office space that meets standards.

In terms of conservation, **performance indicators** include:

- use of the site;
- number of events held on the site;
- monitoring of the site (allocated staff and time);
- comments and answers to the visitors and users' survey with regard to the quality of facilities, services and equipment and satisfaction towards achieved works;
- the condition of infrastructures and the level of progress of various works.

2.2 Development

Description:

The purpose of this activity is to showcase the history of the site and its cultural, recreational and natural treasures so as to emphasize its dual role as a historical and a urban park. In support of this activity, the NBC carries out improvements, welcomes visitors, puts on exhibits and activities, provides public services, and disseminates information to users and visitors from both Canada and abroad.

Financial Resources (in thousands of dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$1,439	\$1,439	\$1,439

Human Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
19 FTEs	19 FTEs	19 FTEs

Expected Results:

The NBC intends to raise awareness of the history of Canada's first national historic park, the historic events that took place there and the global stakes at the time of these events. To this end, the NBC expects to:

- have historical, educational, cultural and natural activities and attractive, high-quality services that will be appreciated by users and visitors;
- have increased the number of people taking advantage of these activities and services;
- have put together a program of celebrations to mark the 100th anniversary of the Commission and the park's earliest days;
- have signed a memorandum of understanding and manage Brown Basin;
- have identified the major activities to commemorate the 250th anniversary of the battles of Quebec and received confirmations from partners for the event.

In terms of development, **performance indicators** include:

- number of activities offered (2% increase forecast);
- attendance at activities and services (2% increase forecast);
- revenue generated by activities and services;
- comments from users;
- projects confirmed and ongoing;
- number of recruited partners and volunteers (about 800);
- a signed agreement for management of Brown Basin;
- number of hits on our Web site.

2.3 Administration

Description:

This activity is used to manage the Park in accordance with its mandate and the NBC's vision. In addition to management of all the services covered by other program activities, this activity includes all administrative services, revenue generation and property management.

Financial Resources (in thousands of dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
\$5,072	\$5,072	\$5,072

Human Resources

2007-2008	2008-2009	2009-2010
13 FTEs	13 FTEs	13 FTEs

It should be noted that financial resources include the amounts for Payments in lieu of taxes.

Expected Results:

The NBC intends to provide sound management while demonstrating transparency and accountability. To this end, it plans to have:

- achieved its revenue targets;
- demonstrated transparency and accountability in the planning and organization of operations and kept the public informed about ongoing and upcoming projects;
- demonstrated sound and rigorous management with respect to all special projects conducted in 2007-2008;
- carried out the first step of the hazard prevention program in keeping with the Canada Labour Code, Part II.

This activity will have an impact on all priorities and will contribute more specifically to the achievement of Priorities 5 and 6, i.e., those targeting sound management and transparency, and increasing revenue.

Performance indicators:

- revenue generated (\$1,600,000);
- keeping to established schedules;
- comments received regarding management, especially from the Auditor General of Canada, if required;
- compliance with allocated budget;
- a document listing all risks to workers in fall 2007;
- press releases and public notices issued.

Performance measure strategy:

The performance management strategy for all activities in the **Conservation, Development and Administration** component is the same. Each year, the NBC asks its staff to draft a report on operations in their units. The NBC asks that surveys and statistics be kept with respect to plants, flowers and trees planted, tables, benches, garbage bins and other furniture in the park, preventive maintenance on facilities and equipment, occurrence reports, interpretation activities provided, attendance at events, accidents in the park, and statements of minor occupational injuries.

Reports are provided monthly, quarterly or annually, depending on the case, so as to obtain an overview of the situation in each unit, ensure rigorous follow-up and make corrections where appropriate.

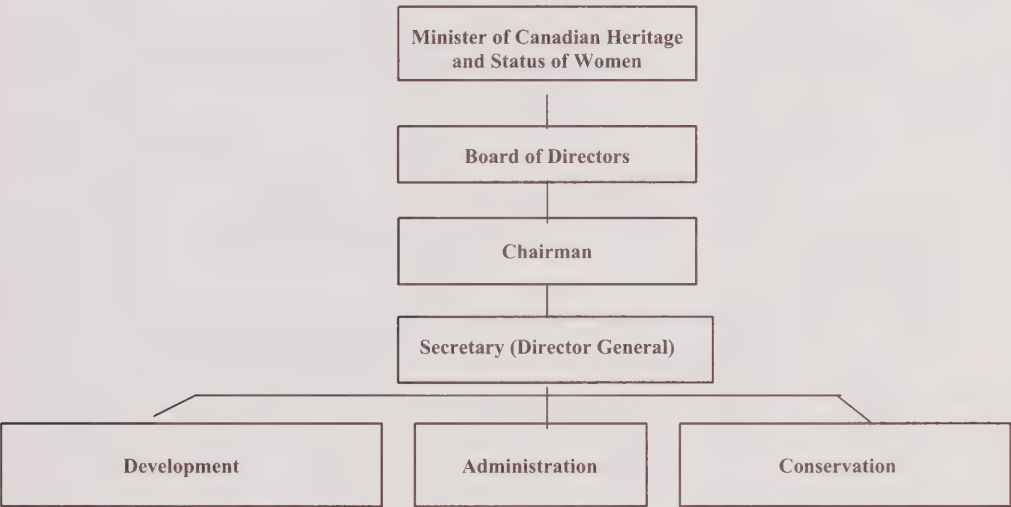
The surveys are used to identify the degree of client satisfaction, determine where clients come from and gather comments to maintain certain services and ensure their quality. Limited financial resources are allocated to this activity, not including time spent by NBC employees.

In addition, the NBC allocates resources required for monitoring and safety measures. It is also taking steps to obtain financial and human resources needed to maintain and operate Brown Basin. The NBC is recruiting partners and volunteers for projects as part of the celebrations marking the 100th and 250th anniversaries in 2008 and 2009, respectively. It takes part in fairs and allocates resources to the development of the Internet site devoted to the park's 100 years of history, its development and its historic battles.

Section III: Supplementary Information

3.1 Organizational Information

The NBC reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and Status of Women. It is governed by a board, which includes seven Commissioners appointed by the Governor General in Council and one member appointed by the Province of Quebec. Commissioner’s post appointed by the Province of Ontario is vacant. The Secretary, who acts as Director General, is responsible for the day-to-day management of all of the Commission's activities, in accordance with its incorporating Act. The Secretary is appointed by the Governor General in Council.



Its structure is divided in accordance with its main activities—development, administration and conservation.

3.2 Commission's Links to Government of Canada Outcome areas

2007-2008				
(in thousands of dollars)	Budgetary			
Program Activities	Operating	Respendable Revenue	Total Main Estimates	Total Planned Spending
Strategic Outcome: Prestigious, accessible, safe and educational historic and urban sites				
1 - Conservation	6,102	628	6,730	6,730
2 - Development	635	804	1,439	1,439
3 - Administration *	4,904	168	5,072	5,072
Total	11,641	1,600	13,241	13,241

* It is important to note that the amount indicated under « Administration » includes payments in lieu of taxes in the order of \$3,676,000.

- Program activities 1 and 3 contribute to the achievement of the Government of Canada's "a clean and healthy environment" strategic outcome.
- Program activities 2 and 3 contribute to the achievement of the Government of Canada's "a vibrant Canadian culture and heritage" strategic outcome.

3.3 Financial Tables

Table 1: Commission Planned Spending and Full Time Equivalents

(in thousands of dollars)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
The National Battlefields Commission				
Program Activities				
Conservation	2,393	6,730	2,504	2,504
Development	1,436	1,439	1,439	1,439
Administration	5,078	5,072	5,072	5,072
Total Main Estimates	8,907	13,241	9,015	9,015
<i>Adjustments **</i>				
- ERC procurement saving ***	(10)			
Supplementary Estimates:				
- Funding to support the commemoration of the 400 th anniversary of the founding of Quebec City and the 100 th anniversary of the Commission in 2008	500			
- Operating budget carry forward	343			
- Spending pursuant to section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	100			
<i>Total Adjustments</i>	933			
Total Planned Spending	9,840	13,241	9,015	9,015

Total Planned Spending	9,840	13,241	9,015	9,015
Less: Respendable revenue	1,600	1,600	1,600	1,600
Plus: Cost of services received without charge****	227	230	230	230
Net cost of Program	8,467*	11871	7,645	7,645

Full Time Equivalents	50	55	55	55
------------------------------	----	-----------	----	----

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives, Supplementary Estimates.

*** Procurement savings amount is not reflected in any other table.

****See Table 3.

Table 2: Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

(in thousands of dollars)

2007-2008			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Current Main Estimates 2007-2008	Previous Main Estimates 2006-2007
55	Program expenditures	11,208	7,006
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,600	1,500
(S)	Contributions to employee benefit plans	433	401
	Total *	13,241	8,907

* Gap between the two years mainly comes from the acceptance for 2007-2008 of an amount of \$4,216,000 for infrastructure rehabilitation in preparation for the 400th anniversary of Quebec City and the 100th anniversary of the Commission in 2008.

Table 3: Services Received Without Charge

(in thousand of dollars)	2007-2008
Services received by Public Works and Government Services Canada (Compensation Sector)	2
Office of the Auditor General of Canada	35
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	10
Contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	180
2007-2008 Services received without charge	227

Table 4: Sources of Respendable Revenue

(in thousands of dollars)	Forecast Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009	Planned Revenue 2009-2010
<i>The National Battlefields Commission</i>				
Parking lots	970	970	970	970
Educational activities and visitors welcoming	387	387	387	387
Rental of premises	203	203	203	203
Other revenues	40	40	40	40
Total Respendable Revenue	1,600	1,600	1,600	1,600

Table 5: Revolving Fund – Statement of Operations

(in thousands of dollars)	Forecast 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010
Respendable Revenue	8,907	13,241	9,015	9,015
Expenses				
Operating:				
Payments in lieu of taxes	3,776	3,676	3,676	3,676
Salaries and benefits	3,103	3,315	3,068	3,068
Materials and supplies	700	4,800	821	821
Professional services	721	750	750	750
Maintenance and repairs	350	400	400	400
Publicity	150	170	170	170
Transport and communication	87	90	90	90
Rental	20	40	40	40
Services provided without charge	65	227	227	227
Amortization of capital assets	828	760	760	760
Surplus (Deficit)	(893)	(987)	(987)	(987)

Statement of Cash Flows

(in thousands of dollars)	Forecast 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010
Surplus (Deficit)	(893)	(987)	(987)	(987)
Add non-cash items:				
Depreciation/amortisation	828	760	760	760
Services provided without charge	65	227	227	227
Cash surplus (requirement)	0	0	0	0

Projected Use of Authority

(in thousands of dollars)	Forecast 2006-2007	Planned 2007-2008	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010
Authority				
Drawdown:				
Balance as at April 1				
Projected surplus (Drawdown)				
Projected Balance at March 31	0	0	0	0

Table 6: Resource Requirement by Program Activities

2007-2008				
(in thousands of dollars)	Conservation	Development	Administration	Total Planned Spending
The National Battlefields Commission	6,730	1,439	5,072	13,241
Total	6,730	1,439	5,072	13,241

Table 7: User Fees

Name of user fee	Fee type	Fee setting authority	Reason for introduction or amendment of fees	Effective date of planned change	Planned consultation and review process
Parking lots	Other goods and services (O)	Contractual authority	Generate revenues for the provision of services to the clientele. Market adjustment.	The modification will be effective in 2007-2008	Initial consultation with the public. Notice in newspapers. Publication in the Official Gazette of Canada.
Educational activities and visitors reception	Regulatory service (R) Interpretation	Contractual authority	Increase in fees reflecting the rise in costs related to the activities. Cover inflation and a variety of new services.	The modification will be effective in 2007-2008	Initial consultation with the public. Notice in newspapers. Publication in the Official Gazette of Canada.
N.B.: This modification was presented before march 31 st , 2004. A rating scale had been established for a number of years with market-based annual increases Pricing available on Web site: www.ccbn-nbc.gc.ca					

Table 8: Internal Audits and Evaluations

1. Name of Internal Audit/Evaluation	2. Audit Type/Evaluation Type	3. Status	4. Expected Completion Date	5. Electronic Link to Report
Audit of travel and hospitality expenditures in small departments and agencies (SDA)	To ensure that business travel and hospitality expenditures are being administered in accordance with applicable policies and directives	3 key phases 1- Planning (completed) 2- Conducting the audit 3- Reporting	 1- Late October 2006 2- Late January 2007 3- Late February 2007	Lapointe-savoie.maria@tbs-sct.gc.ca (Office of the Comptroller General)
6. Electronic Link to Internal Audit and Evaluation Plan:				

The NBC is audited every year by the Office of the Auditor General, which analyses and verifies our accounting practices to ensure compliance with Government of Canada directives and policies. There are no other current or planned internal audits or verifications by the Office of the Comptroller General or the NBC.

Given the scope of the NBC's mandate and that its structure does not provide for internal auditing, management monitors operations through rigorous follow-up and knowledge of the various operations in each unit.

Section IV: Other Items of Interest

4.1 Other Information

Listing of Statutes and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, c 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May 2002

Web Site

Internet Address: www.ccbn-nbc.gc.ca

Resource peoples

Michel Leullier, Commission Secretary

e-mail: michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca

Louise Germain, Assistant Secretary

e-mail: louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca

Anne Chouinard, Executive Assistant

e-mail: anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca

Paule Veilleux, Financial Services Agent

e-mail: paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Quebec City, Quebec

G1R 2L7

Telephone: (418) 648-3506

Facsimile: (418) 648-3638

Section IV : Autres sujets d'intérêt

4.1 Autres renseignements

Liste des lois et règlements

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet

Adresse Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

Personnes ressources

Michel Leullier, secrétaire de la Commission
Courtier électronique : michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca
Louise Germain, secrétaire adjointe
Courtier électronique : louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca
Anne Chouinard, adjointe exécutive
Courtier électronique : anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
Paule Veilleux, agente des services financiers
Courtier électronique : paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca
Commission des champs de bataille nationaux
390 av. de Bernières
Québec (Québec)
G1R 2L7
Téléphone : (418) 648-3506
Télécopieur : (418) 648-3638

Tableau 8 : Vérifications et évaluations internes

1. Nom de la vérification / l'évaluation interne	2. Type de vérification / d'évaluation	3. État	4. Date d'achèvement prévue	5. Lien électronique au rapport	6. Lien électronique aux plans de vérification et d'évaluation internes :
Vérification des frais de déplacement et d'accueil auprès des petits ministères et organismes (PMO)	S'assurer que les frais de déplacement et d'accueil sont gérés en conformité avec les politiques et les directives pertinentes	3 phases clés 1 - planification (achevée) 2 - exécution de la vérification 3 - compte rendu	1 - fin octobre 2006 2 - fin janvier 2007 3 - fin février 2007	Lapointe- savoiemaria@tbs- sct.gc.ca (Bureau du contrôleur général)	La CCBN est vérifiée annuellement par le bureau du Vérificateur général qui analyse et vérifie nos pratiques comptables pour qu'elles soient conformes aux directives et politiques du gouvernement du Canada. Pour l'instant, il n'y a pas d'autres vérifications ou évaluations internes en cours ou prévues par le Bureau du contrôleur général ou par la CCBN. Compte tenu de l'envergure de la CCBN et du fait que sa structure ne comprend pas de vérificateur interne, ses fonctions sont assurées par un suivi rigoureux et une connaissance des différentes opérations dans chacun des services par la direction.

Tableau 7 : Frais d'utilisation

Nom de l'activité d'imposition de frais	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Raison de l'imposition ou de la modification des frais	Date d'entrée en vigueur du changement prévu	Processus de consultation et d'examen prévu
Stationnements	Autres biens et services (A)	Pouvoir contractuel	Générer des revenus pour offrir des services à la clientèle. Ajustement en fonction du marché.	La modification entrera en vigueur en 2007-2008	Consultation initiale auprès du public. Avis dans les journaux. Publication dans la Gazette officielle du Canada.
Activités pédagogiques et accueil	Service réglementaire (R) (Animations)	Pouvoir contractuel	Augmentation des frais reflétant la hausse des coûts associés aux activités. Couvrir l'inflation et divers nouveaux services.	La modification entrera en vigueur en 2007-2008	Consultation initiale auprès du public. Avis dans les journaux. Publication dans la Gazette officielle du Canada.

NOTE : Cette modification avait été présentée avant le 31 mars 2004. Un barème avait été établi pour quelques années avec des augmentations annuelles, selon le marché.

Tarification disponible sur le site Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

Tableau 6 : Besoins en ressources par activités de programme

2007-2008				
(en milliers de dollars)	Conservation	Mise en valeur	Administration	Total des dépenses prévues
Commission des champs de bataille nationaux	6 730	1 439	5 072	13 241
Total	6 730	1 439	5 072	13 241

Tableau 5 : Fonds renouvelable – Etat des résultats

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
Revenus disponibles	8 907	13 241	9 015	9 015
Dépenses				
Fonctionnement :				
Paielement tenant lieu d'impôt foncier	3 776	3 676	3 676	3 676
Salaires et avantages sociaux	3 103	3 315	3 068	3 068
Fourniture et équipement	700	4 800	821	821
Services professionnels	721	750	750	750
Entretien et réparation	350	400	400	400
Publicité	150	170	170	170
Transport et communication	87	90	90	90
Location	20	40	40	40
Services offerts gratuitement	65	227	227	227
Amortissement des immobilisations	828	760	760	760
Excédent (déficit)	(893)	(987)	(987)	(987)

Etat des flux de trésorerie

(en milliers de dollars)	Prévisions 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010
Excédent (déficit)	(893)	(987)	(987)	(987)
Ajouter les postes hors trésorerie :				
Dépréciation /amortissement	828	760	760	760
Services offerts gratuitement	65	227	227	227
Excédent de trésorerie (besoin)	0	0	0	0

Utilisation prévue des autorisations

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
Autorisation				
Réduction :				
Solde au 1 ^{er} avril				
Excédent prévu (réduction)				
Solde prévu au 31 mars	0	0	0	0

Tableau 4 : Sources de revenus disponibles

Prévisions de revenus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008	Revenus prévus 2008-2009	Revenus prévus 2009-2010
(en milliers de dollars)			
<i>Commission des champs de bataille nationaux</i>			
970	970	970	970
Stationnements			
387	387	387	387
Activités pédagogiques et accueil			
203	203	203	203
Location de locaux			
40	40	40	40
Autres revenus			
1 600	1 600	1 600	1 600
Total des revenus disponibles			

Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le budget principal

(en milliers de dollars)			
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2007-2008	Budget précédent 2006-2007
55	Dépenses du Programme	11 208	7 006
(L)	Dépenses aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	1 600	1 500
(L)	Contributions aux régimes d'assurances sociaux des employés	433	401
Total *		13 241	8 907

* L'écart entre les deux années provient principalement de l'acceptation pour 2007-2008 d'un montant de 4 216 000 \$ pour la réfection des infrastructures en vue des fêtes du 400^e anniversaire de la ville de Québec et du 100^e anniversaire de la Commission en 2008.

Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)		2007-2008
Services reçus par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (secteur de la rémunération)	2	
Bureau du Vérificateur général du Canada	35	
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de Justice Canada	10	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurances des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (à l'exception des fonds renouvelables)	180	
Total des services reçus à titre gracieux en 2007-2008	227	

3.3 Tableaux financiers

Tableau 1 : Dépenses prévues de la Commission et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)				
Commission des champs de bataille nationaux	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Activités de programme	2 393	6 730	2 504	2 504
	Conservation			
	Mise en valeur	1 436	1 439	1 439
	Administration	5 078	5 072	5 072
Total du Budget principal des dépenses				
	8 907	13 241	9 015	9 015
Rajustements **				
	- Économies en matière d'approvisionnement ***	(10)		
	Budget supplémentaire des dépenses :			
	- Fond visant à appuyer l'organisation de la commémoration du 40 ^e anniversaire de Québec et du 100 ^e anniversaire de la Commission en 2008	500		
	- Report du budget de fonctionnement	343		
<i>gestion des finances publiques</i>				
Total des rajustements	- Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur	100		
		933		
Total des dépenses prévues				
	9 840	13 241	9 015	9 015
Total des dépenses pour le ministère				
	8 467*	11 871	7 645	7 645
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux****				
	227	230	230	230
Moins : Revenus disponibles				
	1 600	1 600	1 600	1 600
Total des dépenses prévues				
	9 840	13 241	9 015	9 015

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral et le Budget supplémentaire des dépenses.

*** Le montant des économies en approvisionnement n'est pas reflété ailleurs dans les autres tableaux.

**** Voir tableau 3.

3.2 Liens de la Commission aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

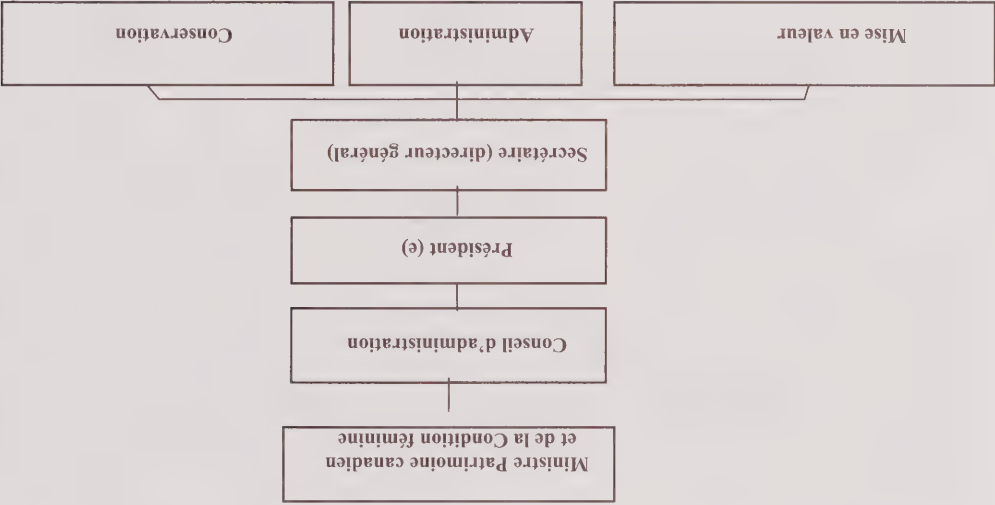
2007-2008					
(en milliers de dollars)	Dépenses budgétaires				
Activités de programme	Fonctionnement	Revenus disponibles	Total pour le Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	
Résultat stratégique : sites historiques et urbains prestigieux, accessibles, sécuritaires et éducatifs					
1 - Conservation	6 102	628	6 730	6 730	
2 - Mise en valeur	635	804	1 439	1 439	
3 - Administration *	4 904	168	5 072	5 072	
Total	11 641	1 600	13 241	13 241	

* Il est important de noter que le montant sous « Administration » comprend les paiements tenant lieu d'impôts foncier de l'ordre de 3 676 000 \$.

- Les activités de programme n^{os} 1 et 3 contribuent à la réalisation du secteur de résultats du gouvernement du Canada « un environnement propre et sain ».
- Les activités de programme n^{os} 2 et 3 contribuent à la réalisation du secteur de résultats du gouvernement du Canada « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ».

3.1 Renseignements sur l'organisation

La CCBN rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil et un membre est nommé par la province du Québec. Le poste du commissaire nommé par la province de l'Ontario est vacant. Il revient au secrétaire, qui agit comme directeur général, de gérer conformément à sa *Loi* constitutive, l'ensemble des opérations de la CCBN. Le Secrétaire est nommé par la Gouverneure générale en conseil.



Sa structure est divisée en fonction des grandes activités, soit la « Mise en valeur, l'Administration et la Conservation.

L'activité « Administration » aura une incidence sur la réalisation de toutes les priorités et contribuera à réaliser plus spécifiquement les priorités 5 et 6 visant la saine gestion, la transparence et l'augmentation des revenus.

Indicateurs de rendement :

- les revenus générés (1 600 000 \$);
- la rencontre des échéanciers établis;
- les commentaires obtenus à l'égard de la gestion, notamment par le Vérificateur général du Canada le cas échéant;
- le respect du budget alloué;
- avoir un document qui recense tous les risques des travailleurs pour l'automne 2007;
- les communiqués de presse et avis publics émis.

Stratégie de mesure de rendement :

Pour l'ensemble des activités « **Conservation, Mise en valeur et Administration** », la stratégie de mesure de rendement est la même. Chaque année, la CCBN demande à son personnel de dresser un rapport sur les opérations de leur service. Elle demande de tenir des sondages et de compiler des statistiques, entre autres sur le nombre de plantes et fleurs semées pour l'aménagement des jardins et d'arbres plantés, le nombre de tables, bancs, poubelles et autres mobiliers sur le parc, les interventions d'entretien préventif des installations et équipements et de constats sur le parc, les activités d'animation et d'interprétation offertes, le nombre de participants aux activités, le nombre d'accidents sur le parc et de déclarations de blessures légères dans le cadre du travail.

Les rapports sont fournis mensuellement, trimestriellement ou annuellement, selon le cas, de manière à obtenir un bilan faisant état de la situation dans chacun des services, d'assurer un suivi rigoureux et d'apporter les correctifs lorsque approprié.

Quant aux sondages, ils sont utiles afin de connaître le degré de satisfaction de la clientèle et la provenance de celle-ci, de recueillir les commentaires pour poursuivre le maintien de certains services et d'assurer la qualité de ceux-ci. Il est à noter que peu de ressources financières sont prévues, à l'exception du temps alloué par les employés de la CCBN.

De plus, la CCBN affecte les ressources nécessaires pour la surveillance et les mesures de sécurité. Elle effectue également des démarches pour l'obtention de ressources financières et humaines nécessaires à l'entretien et l'exploitation du futur site, le Bassin Brown. Elle recrute des partenaires et bénévoles pour rencontrer les projets dans le cadre des festivités du 100^e (2008) et des commémorations du 250^e (2009). Elle participe à des salons et affecte des ressources au développement du site Internet sur l'histoire des 100 ans du parc, son aménagement et sur les batailles historiques.

- La CCBN entend assurer une saine gestion en faisant preuve de transparence et de responsabilité et, pour ce faire, atteindre les sous résultats suivants :
- avoir généré les revenus projetés;
 - faire preuve de transparence et de responsabilité lors de la planification et de l'organisation des opérations et avoir tenu informée la population des projets entrepris et prévus;
 - faire preuve d'une gestion saine et rigoureuse à l'égard de tous les projets spéciaux réalisés en 2007-2008;
 - avoir établi la première étape du Guide de prévention des risques conformément au Code canadien du travail – partie II.

Résultats prévus :

Il est à noter que les ressources financières comprennent le paiement tenant lieu d'impôt foncier.

13 ETP	13 ETP	13 ETP
2007-2008	2008-2009	2009-2010

Ressources humaines

5 072 \$	5 072 \$	5 072 \$
2007-2008	2008-2009	2009-2010

Ressources financières (en milliers de dollars)

Cette activité vise à administrer le territoire conformément à son mandat et à la vision de la CCBN. Outre la direction de tous les services couverts par les autres activités de programme, cette activité assume tous les services administratifs, la génération de revenus et la gestion des biens immobiliers.

Description :

2.3 Administration

- Pour la mise en valeur, les **indicateurs de rendement** sont :
- le nombre d'activités offertes (prévision d'augmentation de 2 %);
 - la fréquentation aux diverses activités et services (prévision d'augmentation de 2 %);
 - les revenus générés par les activités et services;
 - les commentaires obtenus par les utilisateurs;
 - avoir des projets confirmés et en cours de réalisation;
 - le nombre de partenaires et de bénévoles recrutés (environ 800);
 - détenir une entente signée pour la gestion du Bassin Brown;
 - le nombre de consultation de notre site Internet.

Résultats prévus :

La CCBN entend faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada, les événements historiques qui s'y sont déroulés et l'enjeu mondial d'alors. Pour atteindre ce résultat, la CCBN entend :

- avoir des activités à caractère historique, éducatif, culturel et naturel et des services attrayants et de qualité que les usagers et visiteurs auront appréciés;
- avoir augmenté la fréquentation à ces activités et services;
- avoir entrepris la réalisation du programme de festivités du 100^e anniversaire de la Commission et du début de la création du parc;
- avoir signé un protocole d'entente et gérer le site du Bassin Brown;
- avoir établi les jalons importants pour la tenue des commémorations du 250^e anniversaire des batailles de Québec et avoir confirmé certains partenaires pour l'événement.

19 ETP	19 ETP	19 ETP
2007-2008	2008-2009	2009-2010

Ressources humaines

1 439 \$	1 439 \$	1 439 \$
2007-2008	2008-2009	2009-2010

Ressources financières (en milliers de dollars)

Description :

Cette activité vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que les richesses de celui-ci sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue tant son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN effectue certains aménagements, assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités et des services publics de qualité et communique l'information à tous les usagers et visiteurs, tant canadiens qu'étrangers.

2.2 Mise en valeur

Comme **indicateurs de rendement** en matière de conservation, il y a :

- la fréquentation du site;
- le nombre d'événements tenus sur le site;
- la surveillance effectuée sur le site (effectifs et temps alloués);
- les commentaires et les réponses au sondage auprès des visiteurs et des usagers quant à la qualité des aménagements, des services et des équipements et la satisfaction à l'égard des travaux accomplis;
- l'état des infrastructures et le niveau d'avancement des divers travaux.

Section II : Analyse détaillée des activités de programme

Objectif stratégique :

Faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où la vocation historique et urbaine équilibrée permet son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Activités de programme :

2.1 Conservation

Description :

Par cette activité, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien des infrastructures, de son aménagement horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
6 730 \$	2 504 \$	2 504 \$

Ressources humaines

2007-2008	2008-2009	2009-2010
23 ÉTP	23 ÉTP	23 ÉTP

Résultats prévus :

La CCBN entend avoir amélioré les infrastructures sur le parc pour assurer sa préservation à long terme et ainsi assurer la sécurité des usagers. Pour obtenir ce résultat, elle prévoit les sous-résultats suivants :

- un site accessible et sécuritaire pour les visiteurs et usagers;
- un entretien général du site jugé très satisfaisant et des aménagements horticoles de très bonne qualité;
- des infrastructures améliorées et sécuritaires, tels que routes, trottoirs, égouts;
- des aménagements fonctionnels et sécuritaires comme le terrain des sports, le site des grands événements et divers secteurs du parc;
- un nouveau bâtiment pour répondre aux besoins en services sanitaires au centre du parc et l'ajout d'espaces à bureaux conformes et fonctionnels.

Liens aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

De par ses activités de programme « Conservation et Mise en valeur », le résultat stratégique de la CCBN contribue à l'obtention des résultats du gouvernement du Canada suivants :

- Affaires économiques : un environnement propre et sain.
En matière de conservation, le résultat stratégique de la CCBN contribue à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un environnement propre et sain. Ce site prestigieux qu'est le parc des Champs-de-Bataille est préservé minutieusement. Ses espaces verts, en plein cœur de la ville, constituent un endroit naturel, privilégié et sécuritaire pour s'y divertir et relaxer.
- Affaires sociales : une culture et un patrimoine canadiens dynamiques.
En matière de mise en valeur, la CCBN permet aux Canadiens et aux Canadiennes de participer à des activités culturelles et patrimoniales enrichissantes et éducatives de qualité, contribuant ainsi à la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Risques et défis

Certains risques reliés aux facteurs internes et externes mentionnés précédemment apportent leur lot de défis pour la CCBN. En voici quelques uns :

- La CCBN doit gérer plusieurs défis de taille, entre autres, celui de réaliser l'ensemble des travaux de réfection dans un court laps de temps, c'est-à-dire que les travaux doivent être terminés pour 2008 et ils peuvent rarement être exécutés pendant l'hiver. Aussi, il demeure possible de devoir limiter le nombre de travaux à réaliser, advenant une augmentation des coûts reliés à la surcharge de travaux en génie civil dans le cadre des préparatifs pour 2008 dans la région de Québec.
- De plus, elle devra s'assurer que le site demeure accessible et sécuritaire pendant les travaux en 2007 et lors des événements qui auront lieu sur les plaines d'Abraham en 2008 et 2009. Ainsi, elle pourra éviter que des blessures ou accidents, pouvant résulter en poursuites judiciaires, ne surviennent.
- Elle devra suivre l'évolution des revenus pour pouvoir faire face aux dépenses d'opérations planifiées et réagir en temps opportun, advenant des imprévus tels que la baisse d'achalandage, les mauvaises conditions climatiques ou autre situation hors de son contrôle. Étant donné le peu de marge de manœuvre budgétaire dont la CCBN dispose, ces imprévus risquent d'avoir un impact important sur certains services et sur la réalisation de ses objectifs.
- Elle entend relever le défi d'offrir des festivités de prestige dans le cadre du 100^e anniversaire de la création de la Commission et du parc des Champs-de-Bataille et à l'occasion du 250^e anniversaire des batailles, événements relevant du mandat de la CCBN et qui s'inscrivent comme des incontournables.
- Elle souhaite relever le défi de gérer le Bassin Brown, l'un des legs du fédéral dans le cadre du 400^e anniversaire de la ville de Québec, puisqu'il constituerait une opportunité pour la CCBN de poursuivre son mandat de mise en valeur, d'offrir des activités d'animation pédagogiques et d'interprétation et ainsi permettre aux Canadiens et Canadiennes d'en apprendre davantage sur l'histoire et la nature. De plus, ce projet permettrait d'accroître la visibilité du Canada dans la ville de Québec.

Partenaires

Afin de rencontrer les priorités qui contribueront à la réalisation de son résultat stratégique, la CCBN devrait pouvoir compter sur divers **partenaires clés** au cours de l'année financière 2007-2008. La Ville de Québec est un partenaire indispensable pour la CCBN en matière de conservation. Annuellement, elle contribue, pour une valeur estimée à 100 000 \$, à la réalisation de certains travaux d'entretien, tels que le vidange des puits de rue, le déneigement, la réparation du pavage et à divers projets d'immobilisation et de prêts d'équipements, tels que des clôtures dans le cadre d'événements et de panneaux de signalisation. La CCBN obtient également la collaboration du Service de police de la Ville, lorsque la sécurité des usagers et la protection des biens de la CCBN requièrent leur intervention et, principalement dans le cadre de l'application du Code criminel, en regard de diverses infractions ou accidents qui peuvent survenir sur le territoire.

La CCBN comptera également sur la collaboration de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la gestion des projets relatifs aux travaux d'infrastructures réalisés en 2007.

Également, la CCBN pourra compter sur la contribution de certains partenaires à l'occasion de son 100^e anniversaire et du 250^e anniversaire des batailles, tels que le ministère de la Défense nationale, la Monnaie royale du Canada, Bibliothèque et Archives nationales du Canada. D'autres démarches sont en cours afin d'obtenir la participation de d'autres partenaires dans le cadre de ces événements.

En matière de mise en valeur, certains **partenaires** contribueront à la réalisation des plans et priorités de la CCBN, notamment le Musée national des beaux-arts du Québec, la Société des amis des plaines d'Abraham et diverses institutions muséales et horticoles, permettant la réussite d'activités, expositions, animations et visant à promouvoir l'histoire du parc et sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes aux diverses richesses sur le parc.

Il est important de mentionner également que la CCBN pourra compter sur des partenaires médiatiques qui assureront la visibilité et la promotion des services, activités et spectacles offerts par la CCBN.

- le contexte relatif au 400^e anniversaire de la ville de Québec dans le cadre duquel la

CCBN a été identifiée par le milieu, notamment par la Ville de Québec et l'Administration portuaire de Québec (propriétaire du site), comme l'organisme devant gérer, dans le futur, le nouvel aménagement du Bassin Brown, l'un des legs du gouvernement du Canada à cette occasion. Il est devenu une évidence et reconnu publiquement que cette responsabilité doit relever de la CCBN. En effet, la CCBN est la mieux positionnée et la plus apte à gérer ce nouveau site, puisqu'il s'inscrit exactement dans le cadre de son mandat. En contrepartie, la CCBN augmenterait sa clientèle en offrant diverses activités d'animation et d'interprétation et des programmes pédagogiques et, par le fait même, ses revenus. Le gouvernement du Canada en tirerait avantage également en augmentant sa visibilité et son apport aux Canadiens et aux Canadiennes. Cependant, il est indispensable que la CCBN obtienne les budgets supplémentaires nécessaires à l'entretien de ce nouvel aménagement et pour l'opération de ce site, autrefois connu sous le nom de l'Anse-des-Mères, et dont l'histoire est reliée à celle des plaines d'Abraham.

Facteur interne

- la **réorganisation interne** au sein de l'organisme est nécessaire pour réaliser les différents travaux et poursuivre la mise en œuvre de ses programmes et services. Dans certains services, la CCBN doit réorganiser le travail et engager du personnel afin d'aider les gestionnaires, déjà surchargés, à respecter les priorités fixées. Les travaux de réfection en 2007 sont majeurs et doivent être terminés en 2008 afin d'assurer la sécurité des visiteurs et usagers qui viendront en grand nombre assister aux festivités du 400^e anniversaire de la ville de Québec et du 100^e anniversaire de la création du parc des Champs-de-Bataille. Tel que mentionné précédemment, la planification et la coordination de ces événements entraîneront également une augmentation de travail pour le personnel de la CCBN, puisque le site des plaines d'Abraham constitue le lieu par excellence pour recevoir les événements d'envergure prévus à ces occasions.

Facteurs internes et externes

Plusieurs facteurs importants pourraient avoir une incidence sur les plans et priorités de la CCBN, de même que sur la mise en œuvre de ses programmes et services. Plus particulièrement :

Facteurs externes :

- la **fréquentation sur le parc** est de plus en plus grande d'année en année. À ce jour, le parc compte plus de 4 000 000 de visiteurs et usagers. Les opérations courantes des différents services tels que les Services de l'entretien, de l'administration et de la sécurité sont principalement touchées par cette forte fréquentation, en raison notamment de la coordination de diverses activités sur le site et de l'augmentation de la tâche pour réaliser le mandat d'offrir un parc sécuritaire et prestigieux. Cette fréquentation, qui sera nécessairement plus grande au cours des prochaines années en raison des événements en 2008 et 2009, pourrait générer une augmentation des revenus, mais aussi une augmentation de la charge de travail et une accélération de la détérioration naturelle du parc. Elle peut également entraîner une augmentation du risque de blessures ou accidents, d'où l'importance d'effectuer des interventions majeures de réfection pour assurer la sécurité des visiteurs et usagers et faire preuve de diligence raisonnable.
- les **conditions climatiques et économiques** sont également des facteurs ayant une incidence sur les plans et priorités de la CCBN, principalement sur la génération des revenus, essentiels dans la gestion de ses opérations. Des mauvaises conditions climatiques entraîneront une baisse de la fréquentation du parc et par le fait même, une baisse importante de revenus pour la CCBN. De plus, des situations occasionnant une baisse d'achalandage touristique, telles que des épidémies (SRAS) et la hausse du taux de change, auront un impact négatif sur les revenus de la CCBN. Elle devra prendre des mesures significatives à l'égard de certains services et dans ses actions en regard de la conservation et la mise en valeur du parc. Ceci pourrait alors avoir un impact important sur l'image de prestige du gouvernement canadien transmise par le parc, sur le personnel et le nombre d'activités et services offerts.
- l'**évolution ou l'émergence de nouvelles politiques ou priorités gouvernementales** exigeant des changements au sein de la CCBN, tels que toutes nouvelles obligations pour une institution gouvernementale ou tout nouveau processus de modernisation de la fonction publique, bien que pouvant être très positifs pour l'organisation et l'ensemble du gouvernement, obligerait la CCBN à revoir sa planification et exercerait une pression supplémentaire sur la charge de travail du personnel alors que les priorités pour les trois prochaines années occuperont déjà beaucoup le personnel.

Dans ce contexte, il est certain que tout processus gouvernemental exigeant des modifications importantes aux exigences bureaucratiques pourrait être difficilement implanté, vu la charge de travail du personnel déjà fort occupé avec les priorités présentées.

La CCBN compte aussi sur les revenus prévus (1 600 000 \$) au cours de l'année financière pour lui permettre de réaliser les objectifs relatifs aux activités et services publics qu'elle offre et doit rendre, compte tenu de son mandat. Ces revenus serviront au paiement de dépenses d'opérations et de salaires en matière de conservation et de mise en valeur. Elle doit donc tenter de contrer tout événement ou phénomène pouvant avoir un impact négatif.

Enfin, il est important de noter que la CCBN a obtenu un budget supplémentaire du gouvernement fédéral de **4 216 000 \$** pour l'année financière 2007-2008 afin de remettre le parc en état et effectuer des travaux relatifs à la santé et sécurité des visiteurs et usagers. Ce montant a été réparti de la façon suivante : un premier montant de 1 850 000 \$ a été confirmé en 2006 et une partie des travaux d'une valeur de 500 000 \$ a été effectuée en 2006. Un montant de **1 350 000 \$** sera dépensé à cette fin en 2007.

D'autre part, la CCBN a également obtenu confirmation d'un montant de **2 866 000 \$** provenant du Conseil du Trésor. Les travaux sur les plaines en 2007 sont majeurs. Ils ont trait à la réfection de routes, trottoirs et égouts, aux réaménagements des surfaces du terrain des sports à l'ouest du parc et du site des grands événements à l'est du parc, à l'agrandissement de l'immeuble du 390, avenue de Bernières, principalement pour l'ajout de services sanitaires au centre du parc et pour des travaux divers. La saison des travaux étant relativement courte, la CCBN a élaboré un échéancier des travaux très serré, puisque les travaux doivent avoir été complétés en mars 2008. Elle devra donc gérer de façon très serrée pour que tous les travaux envisagés soient réalisés selon l'échéancier prévu.

Le budget total pour l'année 2007-2008 s'élève donc à **13 241 000 \$** et est réparti entre les programmes d'activités « Conservation, Mise en valeur et Administration ». Si on exclut le budget supplémentaire reçu de 4 216 000 \$ qui servira pour la réfection d'infrastructures, le budget courant s'élève à 9 025 000 \$. Les revenus de 1 600 000 \$ représentent 18 % du budget courant et le montant versé en remplacement d'impôt foncier de 3 676 000 \$ représente 41 % du budget courant. Si on exclut ce dernier montant, les revenus représentent 30 % du budget courant. Ceci démontre bien que les revenus générés sont essentiels dans la gestion des opérations de la CCBN et que des efforts y sont consentis.

Priorité no. 6 – Assurer la planification et l'organisation des opérations et gérer de façon

rigoureuse de manière à atteindre les résultats escomptés – La CCBN entend faire le suivi

des différents processus entrepris au cours des années précédentes, tels que le cadre de

responsabilisation de gestion, la modernisation de la fonction du contrôleur et la gestion des

risques, conformément aux priorités gouvernementales, tout en assurant la planification et

l'organisation des opérations et en gérant de façon rigoureuse de manière à assurer une saine

gestion et faire preuve de transparence et de responsabilisation. Elle prévoit augmenter les

ressources humaines afin de répondre aux priorités 1, 3 et 4, principalement, et ainsi se donner

les moyens d'assurer leur succès. Elle prévoit également réaliser, au cours de l'année 2007-2008,

la première étape du guide de prévention des risques conformément au Code canadien du travail

– partie II.

Environnement opérationnel

Considérant l'ensemble des priorités à réaliser pour les trois prochaines années de planification, la CCBN se devra d'être alerte et vigilante. Elle devra gérer de façon rigoureuse de manière à atteindre les résultats escomptés avec le minimum de ressources et une marge de manœuvre nettement insuffisante compte tenu des travaux à réaliser en 2007 et des événements à tenir en 2008 et 2009.

En effet, les travaux de réfection majeurs qui seront effectués au cours de la première année financière, l'utilisation intense des plaines et le grand nombre de visiteurs au cours de la deuxième année (en raison des festivités du 40^e anniversaire de la ville de Québec, et du 100^e anniversaire de la création du parc et des commémorations qui se dérouleront à l'occasion du 250^e anniversaire des batailles de Québec au cours de la dernière période de planification) sont autant de dossiers majeurs qui occuperont une place prépondérante dans la gestion de la CCBN au cours des trois prochaines années.

Cela implique qu'elle doit effectuer une réorganisation pour faire face à l'imposante charge de travail à venir. Elle doit engager du personnel supplémentaire pour rencontrer ses priorités au cours des années de planification. Sa structure administrative demeurera tout de même de faible envergure, puisque l'aide additionnelle sera pour une courte durée.

La CCBN met également beaucoup d'efforts en vue d'obtenir des ressources financières supplémentaires afin de souligner, d'une façon mémorable, l'événement marquant son 100^e anniversaire en 2008. Les ressources présentement disponibles sont insuffisantes pour commémorer l'événement à la hauteur des attentes. Le travail du personnel de la CCBN sera aussi centré sur l'organisation et la tenue des festivités du 100^e anniversaire et également sur la coordination des événements qui se tiendront sur les plaines en 2008 à l'occasion du 400^e anniversaire de la ville de Québec. Les commémorations de 2009 apporteront également leur lot de planification, de recherches et de développement au cours des deux prochaines années.

Plans et priorités de la Commission

En 2007-2008, la CCBN entamera une année exceptionnelle qui aura des effets bénéfiques à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes.

Elle poursuivra ses objectifs d'offrir un des plus prestigieux parcs urbains au monde et de faire connaître l'histoire du premier parc historique national au Canada. Elle mettra plus particulièrement l'accent sur les priorités susmentionnées. Elle vise à assurer la conservation et la mise en valeur en prévision des événements en 2008 et 2009 et ce, tout en rencontrant les objectifs et engagements du gouvernement.

En effet, en 2007-2008, la CCBN entreprendra des travaux majeurs de réfection pour remettre le parc en état et le rendre plus sécuritaire aux usagers et visiteurs.

De plus, l'année 2008 sera particulièrement importante pour la CCBN qui célébrera le 100^e anniversaire de sa création. Cet anniversaire devient un incontournable pour l'atteinte de l'objectif premier de son mandat. Plusieurs activités organisées par la Société du 400^e anniversaire de Québec et autres intervenants se dérouleront sur les plaines et auront un impact important sur la gestion des opérations de la CCBN.

Par la suite, les années 2009 et 2010 marqueront le 250^e anniversaire des batailles historiques de Québec (la bataille des plaines d'Abraham de 1759 et la bataille de Sainte-Foy de 1760). Ce sont des occasions des plus propices pour enseigner aux Canadiens, Canadiennes et aux étrangers que celles-ci s'inscrivent dans le cadre de la guerre de Sept Ans et qu'elles ont littéralement changé le sort de l'Amérique.

Les événements marquants qui se dérouleront en 2008 et 2009 sur les plaines d'Abraham, site renommé considéré comme *Le* site rassembleur par excellence au Canada, constituent des occasions exceptionnelles et une opportunité unique et ponctuelle pour accroître la visibilité du gouvernement fédéral dans la ville de Québec.

Les priorités suivantes contribueront donc à la réalisation du résultat stratégique de la CCBN :

Priorité no. 1 – Effectuer des réfections d'infrastructures et l'entretenir courant – Pour

répondre à la priorité no. 1, la CCBN poursuivra l'entretien courant du territoire, entre autres l'entretien des terrains gazonnés, des arbres et arbustes, des aménagements floraux, du mobilier et des bâtiments en vue d'offrir aux utilisateurs un site prestigieux, propre et sécuritaire où il fait bon s'y divertir et se rassembler. Au surplus, au cours de l'année 2007-2008, la CCBN procédera à la réfection d'infrastructures majeures, notamment la réfection de routes, trottoirs, de certaines parties de terrain, l'agrandissement d'un bâtiment pour l'ajout de services sanitaires au centre du parc et certains bureaux. L'amélioration et l'ajout de ces infrastructures contribueront à assurer la santé et la sécurité des visiteurs et usagers du parc et à améliorer les installations et les aménagements avant de recevoir le grand nombre de visiteurs attendus en 2008 à l'occasion du 400^e anniversaire de la ville de Québec et du 100^e anniversaire de la création du parc des Champs-de-Bataille et en 2009, à l'occasion du 250^e anniversaire des batailles.

Priorités de la Commission

Priorités				Type
1. Effectuer des réfections d'infrastructures et l'entretien courant				Permanente
2. Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, culturels et naturels				Permanente
3. Organiser les festivités du 100 ^e anniversaire de la Commission et du parc en 2008				Déjà établie
4. Planifier et organiser la commémoration du 250 ^e anniversaire des batailles historiques de 1759 et 1760				Déjà établie
5. Augmenter et, à la limite, maintenir le niveau de revenus actuels				Permanente
6. Assurer la planification et l'organisation des opérations et gérer de façon rigoureuse de manière à atteindre les résultats escomptés				Permanente

Activités de programme par résultat stratégique

		Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Contribue à la priorité suivante	
		2007-2008	2008-2009	2009-2010		
Résultat stratégique :						
Sites historiques et urbains prestigieux, accessibles, sécuritaires et éducatifs						
Activités de programme :						
Conservation		Avoir amélioré les infrastructures sur le parc pour assurer sa préservation à long terme et ainsi assurer la sécurité des usagers			Priorité n° 1	
		6 730	2 504	2 504		
Mise en valeur		Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada, les événements historiques qui s'y sont déroulés et l'enjeu mondial d'alors			Priorités n°s 2, 3, 4	
		1 439	1 439	1 439		
Administration		Assurer une saine gestion en faisant preuve de transparence et de responsabilisation			Priorités n°s 5, 6	
		5 072	5 072	5 072		

1.3 Renseignements sommaires

Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

Le mandat

Le mandat de la CCBN est d'acquérir, de conserver les grands Champs-de-Bataille historiques de Québec et de les convertir en un parc national. Elle est donc chargée de l'acquisition, de l'administration, de la gérance et de la mise en valeur desdits Champs-de-Bataille ainsi que de la gestion des fonds contribues à cette fin.

La mission

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Il est le berceau de l'histoire du pays. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec. Le parc fut constitué, il y aura bientôt cent ans, dans la foulée de la création des grands parcs urbains au monde et se compte parmi les plus prestigieux. Ses aspects historiques, culturels, récréatifs, naturels, voire scientifiques, en font un parc qu'on peut qualifier d'unique. La CCBN doit donc concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle doit donc préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures, le mettre en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et fasse connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada rattachés à ce haut lieu de notre pays.

Par ses actions et ses responsabilités, la CCBN contribue à stimuler la fierté des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du Canada, à assurer une présence prestigieuse du gouvernement canadien, à encourager leur participation et leur contribution à notre société, à appuyer les moyens d'expressions canadiens et l'accès à nos espaces communs et à protéger notre patrimoine.

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
13 241 \$	9 015 \$	9 015 \$

Ressources humaines		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
55 ETP	55 ETP	55 ETP

1.2 Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2007-2008 de la **COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX**.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du SCT;
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.



André Juneau,

Président



Le monde dans lequel vivent les Canadiens ne cesse de se transformer. Les frontières économiques s'estompent, les nouvelles technologies sont plus accessibles que jamais et les façons de mettre en valeur notre patrimoine et notre culture se renouvèlent. Ces changements entraînent de nouveaux défis et multiplient les possibilités. Par leurs activités, les organismes du portefeuille de Patrimoine canadien permettent aux Canadiens de saisir toutes les possibilités qui s'offrent à eux en matière de culture, de patrimoine et de participation civique.

Depuis bientôt 100 ans, la Commission des champs de bataille nationaux gère le premier parc national historique au Canada, le parc des Champs-de-Bataille, qui comprend les plaines d'Abraham et le parc des Braves. Situé en plein cœur de la ville de Québec, ce site est une fenêtre ouverte sur notre histoire et notre patrimoine. Alors que la Commission se prépare à célébrer son centenaire en 2008, l'occasion est belle de souligner le travail qu'elle accomplit afin de mettre en valeur le parc des Champs-de-Bataille et de permettre aux Canadiens et aux visiteurs du monde entier de découvrir les richesses patrimoniales du site et le rôle crucial qu'il a joué dans notre histoire.

La vision et les objectifs de la Commission des champs de bataille nationaux pour l'année 2007-2008 sont présentés dans ce *Rapport sur les plans et priorités*. Ils mettent en valeur l'apport de la Commission au dynamisme du milieu culturel canadien et à l'édification de collectivités prospères et créatives partout au pays.

Beverley J. Oda

Table des matières

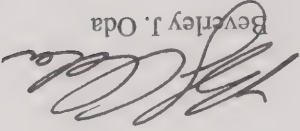
3	Section I : Survol
3	1.1 Message de la Ministre
4	1.2 Déclaration de la direction
5	1.3 Renseignements sommaires
16	Section II : Analyse détaillée des activités de programme
16	2.1 Conservation
17	2.2 Mise en valeur
18	2.3 Administration
20	Section III : Renseignements supplémentaires
20	3.1 Renseignements sur l'organisation
21	3.2 Liens de la Commission aux secteurs de résultats du gouvernement
22	3.3 Tableaux financiers
22	Tableau 1 : Dépenses prévues de la Commission et équivalents temps plein
23	Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal
23	Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux
24	Tableau 4 : Sources de revenus disponibles
25	Tableau 5 : Fonds renouvelable – Etat des résultats
26	Tableau 6 : Besoins en ressources par activités de programme
27	Tableau 7 : Frais d'utilisation
28	Tableau 8 : Vérifications et évaluations internes
29	Section IV : Autres sujets d'intérêt
29	4.1 Autres renseignements



Le monde dans lequel vivent les Canadiens ne cesse de se transformer. Les frontières économiques s'estompent, les nouvelles technologies sont plus accessibles que jamais et les façons de mettre en valeur notre patrimoine et notre culture se renouvèlent. Ces changements entraînent de nouveaux défis et multiplient les possibilités. Par leurs activités, les organismes du portefeuille de Patrimoine canadien permettent aux Canadiens de saisir toutes les possibilités qui s'offrent à eux en matière de culture, de patrimoine et de participation civique.

Depuis bientôt 100 ans, la Commission des champs de bataille nationaux gère le premier parc national historique au Canada, le parc des Champs-de-Bataille, qui comprend les plaines d'Abraham et le parc des Braves. Situé en plein cœur de la ville de Québec, ce site est une fenêtre ouverte sur notre histoire et notre patrimoine. Alors que la Commission se prépare à célébrer son centenaire en 2008, l'occasion est belle de souligner le travail qu'elle accomplit afin de mettre en valeur le parc des Champs-de-Bataille et de permettre aux Canadiens et aux visiteurs du monde entier de découvrir les richesses patrimoniales du site et le rôle crucial qu'il a joué dans notre histoire.

La vision et les objectifs de la Commission des champs de bataille nationaux pour l'année 2007-2008 sont présentés dans ce *Rapport sur les plans et priorités*. Ils mettent en valeur l'apport de la Commission au dynamisme du milieu culturel canadien et à l'édification de collectivités prospères et créatives partout au pays.


Beverley J. Oda

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée. Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>



Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses
2007-2008

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Defence

2007–2008
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

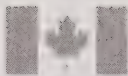
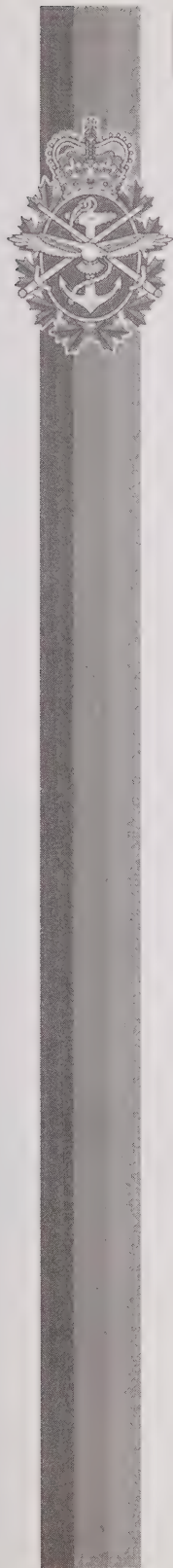
This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

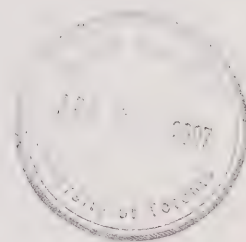
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2008-III-57
ISBN 978-0-660-63319-0



National Défense
Defence nationale

Department of National Defence
Report on Plans and Priorities
2007–2008



Canada 

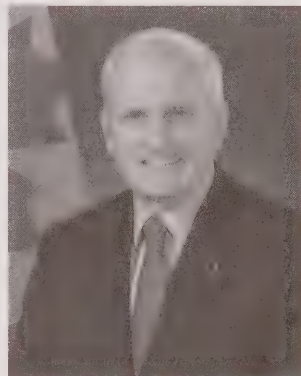


Minister's Message

As Minister of National Defence, I am honoured to present to Parliament the 2007-2008 Report on Plans and Priorities.

This year's report reflects the continuing refinement and application of the Treasury Board *Program Activity Architecture* (PAA) to the management of defence. In the coming months, the department will further integrate and link the PAA to resources. The eventual goal is to provide a clear understanding of the relationship between resources and outcomes in executing the department's three major activities:

- Ensuring that the Department of National Defence and the Canadian Forces have a relevant and credible capacity to meet their defence and security commitments;
- Contributing to domestic and international peace, security and stability by achieving success in assigned missions; and
- Promoting good governance and the Canadian identity and exerting influence in a global community.



As part of a whole-of-government approach to defence and security, the Canadian Forces' first priority continues to be success in our operations at home and abroad. Achieving operational success is contingent on a number of interrelated priorities, including enhancing force protection and generating, supporting and sustaining operational forces.

Cuts to the defence budget and personnel levels throughout the 1990s, combined with an increase in operational tempo over the last decade, have had a negative impact on our military. This legacy will limit the pace at which the Government implements its initiatives for defence. For example, since conducting ongoing operations remains our first priority, the expansion of the Canadian Forces will need to be carefully managed, and may take longer than first envisaged.

The Canadian Forces will continue to protect Canadians at home and assert our sovereignty in the context of an increasingly complex security environment. We expect that demand for CF support for activities including search and rescue operations, law enforcement and emergency response will continue to increase. As a consequence, Canada's military must be better prepared to respond to emerging domestic demands.

Along with these vital domestic responsibilities, Canada will continue to uphold its longstanding dedication to global peace and security. Canada's ongoing contribution to international efforts to bring security and stability to Afghanistan remains the primary focus of CF operations abroad, and we are committed to achieving sustained progress in that country.



In addition to sustaining today's activities, the department must prepare for tomorrow. The Government is developing the *Canada First Defence Strategy*, which will put forward a long-term plan to guide DND and the CF into the future. It will provide the framework for revitalizing the core capabilities of the Canadian Forces. The department will move forward in 2007-08 on a number of initiatives that will improve the Forces' ability to fulfill essential national responsibilities, including national surveillance, increase their presence at home, including in the Arctic, and enhance their ability to respond to natural disasters and other emergencies on Canadian soil.

To protect our country, the Canadian Forces rely on the dedication and commitment of all members of the Defence team—both military and civilian. I am proud to lead this vital national institution. I look forward to continuing my work with Canadians and Members of Parliament and the Senate to enhance the Forces and provide ongoing support to our courageous men and women in uniform.

The Honourable Gordon J. O'Connor, PC, MP
Minister of National Defence



Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007–2008 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Department of National Defence.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007–2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat (TBS) guidance;
- it is based on the department's Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA) that were approved by the Treasury Board;
- it presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to DND and the CF; and
- it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat in the RPP.

W.P.D. Elcock
Deputy Minister



Table of Contents

An electronic version of this report is available at: http://www.cdcs.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp07-08/intro_e.asp

Note: Hyperlinks to supplementary information are embedded in the electronic version of this document.

MINISTER’S MESSAGE	I
--------------------------	---

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	III
---	-----

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	1
--	---

DEFENCE AS A NATIONAL INSTITUTION	1
---	---

<i>The Defence Mission</i>	1
----------------------------------	---

<i>The Defence Portfolio</i>	1
------------------------------------	---

<i>Key Defence Partners and Stakeholders</i>	2
--	---

THE BENEFITS OF DEFENCE INVESTMENT BY STRATEGIC OUTCOME	2
---	---

<i>Confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments</i>	2
--	---

<i>Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability</i>	3
---	---

<i>Good governance, Canadian identity, and influence in the global community</i>	3
--	---

<i>Link to the Government of Canada Outcome areas</i>	5
---	---

OVERVIEW OF FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES BY PAA	6
--	---

<i>Financial Resources</i>	6
----------------------------------	---

<i>Human Resources – Full Time Equivalents (FTEs)</i>	6
---	---

<i>Program Activities by Strategic Outcomes</i>	6
---	---

DEFENCE PRIORITIES	7
--------------------------	---

<i>Expenditure Management Review</i>	10
--	----

THE DEFENCE PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE	10
---	----

<i>The Program Activity Architecture in Context: Strategy Map</i>	10
---	----

<i>Link between PAA and Performance Management</i>	13
--	----

PLANNING CONTEXT	15
------------------------	----

<i>Canada First Defence Strategy (CFDS)</i>	15
---	----

<i>Transformation</i>	15
-----------------------------	----

<i>Defence Plan (DP)</i>	15
--------------------------------	----

<i>Impact of Operations</i>	16
-----------------------------------	----

EXPAND AND TRANSFORM THE CF	16
-----------------------------------	----

<i>Force Employment</i>	16
-------------------------------	----

<i>Force Planning</i>	16
-----------------------------	----

<i>Defence Intelligence</i>	17
-----------------------------------	----

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES	19
--	----

GENERATE AND SUSTAIN INTEGRATED FORCES	19
--	----

GENERATE AND SUSTAIN FORCES CAPABLE OF MARITIME EFFECTS	20
---	----



GENERATE AND SUSTAIN FORCES CAPABLE OF LAND EFFECTS	21
GENERATE AND SUSTAIN FORCES CAPABLE OF AEROSPACE EFFECTS.....	23
JOINT, NATIONAL, UNIFIED AND SPECIAL OPERATIONS FORCES	25
<i>Long-Term Strategic Plan for Joint Collective Training</i>	26
MILITARY HUMAN RESOURCES	26
<i>Direct Support to Operations</i>	27
<i>Force Expansion</i>	27
RESERVE FORCE	30
<i>Reserve Planning Strength</i>	33
CIVILIAN HUMAN RESOURCES	34
<i>HR Processes and Service Delivery</i>	34
<i>Workforce Renewal</i>	35
<i>Knowledge Transfer and Professional Development</i>	36
JOINT MILITARY-CIVILIAN INITIATIVES.....	36
<i>Alternate Dispute Resolution</i>	36
PLANNED CAPITAL ACQUISITION.....	36
ACCRUAL BUDGETING	40
OPTIMAL USE OF RESOURCES	41
<i>Materiel Management</i>	41
<i>Information Management</i>	43
CONDUCT OPERATIONS.....	45
<i>Constant Situational Awareness</i>	45
<i>Domestic and Continental Operations</i>	47
<i>International Operations</i>	48
CONTRIBUTE TO CANADA AND THE INTERNATIONAL COMMUNITY	51
<i>Provide Advice to the Government of Canada</i>	51
<i>Contribute to Canadian Government and Society in Accordance with Canadian Interests and Values</i>	51
<i>Contribute to the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values</i>	59
EXECUTIVE AND CORPORATE SERVICES	62
<i>Safety Programs</i>	62
<i>Modern Management</i>	62
<i>Labour Relations</i>	64
<i>Defence Public Affairs</i>	65
SECTION III: FINANCIAL AND DEPARTMENTAL OVERVIEW.....	66
ORGANIZATION CHART.....	66
FINANCIAL RESOURCES	67
<i>Departmental Resource Consumption</i>	67
<i>Departmental links to the Government of Canada Outcome areas</i>	68
<i>Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents</i>	69
<i>Table 2: Voted and Statutory Items</i>	74
<i>Table 3: Services Received Without Charge</i>	75
<i>Table 4: Summary of Capital Spending by Program Activity</i>	75
<i>Table 5: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)</i>	76
<i>Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue</i>	77



<i>Table 7: Cost Estimates for CF International Operations</i>	<i>78</i>
<i>Table 8: Capital Construction Program (Spending over \$60M).....</i>	<i>79</i>
<i>Table 9: Details on Project Spending (Capital Equipment Program)</i>	<i>80</i>
<i>Table 10: Status Report on Major Crown Projects</i>	<i>86</i>
<i>Table 11a: Summary of Transfer Payments by PAA</i>	<i>87</i>
<i>Table 11b: Details of Transfer Payment Programs over \$5 Million.....</i>	<i>87</i>
<i>Table 12: Alternate Service Delivery.....</i>	<i>88</i>
<i>Table 13: Sustainable Development Program.....</i>	<i>89</i>
<i>Table 14: Internal Audits and Evaluations.....</i>	<i>91</i>
HUMAN AND FINANCIAL RESOURCES TABLES ON SELECTED DEFENCE PORTFOLIO	
ORGANIZATIONS	93
<i>Table 1: Reserve Force.....</i>	<i>93</i>
<i>Table 2: Communications Security Establishment</i>	<i>94</i>
<i>Table 3: Office of the Judge Advocate General.....</i>	<i>94</i>
<i>Table 4: Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces.....</i>	<i>95</i>
<i>Table 5: Defence Research and Development Canada</i>	<i>95</i>
<i>Table 6: National Search and Rescue Secretariat.....</i>	<i>96</i>
<i>Table 6a: Resources – Financial by Fiscal Year.....</i>	<i>96</i>
<i>Table 6b: Search and Rescue (SAR) Personnel Requirements (FTEs).....</i>	<i>97</i>
<i>Table 6c: Costs by Participating Department/Organization.....</i>	<i>97</i>
SECTION IV: ADDITIONAL INFORMATION	98
APPENDIX A – LEGISLATION AND REGULATIONS ADMINISTERED	98
APPENDIX B – KEY PARTNERS AND STAKEHOLDERS.....	98
APPENDIX C – DEFENCE STRATEGY MAP	98
APPENDIX D – CONTACTS	99
APPENDIX E – LIST OF ACRONYMS.....	100
INDEX.....	105



Section I: Departmental Overview

Defence as a National Institution

The Defence Mission

Our mission is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

Under Canadian defence policy, the Canadian Forces are called upon to undertake three roles:

- protect Canadians at home;
- defend North America in co-operation with the United States; and
- defend Canadian interests abroad.

To carry out these roles successfully, the Canadian Forces maintain a range of military capabilities, including modern, combat-capable sea, land, air and special operations forces.

The Defence Portfolio

The Department of National Defence (DND), the Canadian Forces and a group of related organizations and agencies, including the Communications Security Establishment (CSE) and Defence Research and Development Canada (DRDC), carry out the Defence mission.

The CF also maintain the following:

- a police service, comprising the Military Police and the National Investigation Service, operating under the technical supervision of the Canadian Forces Provost Marshal;
- a justice system administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- chaplaincy services;
- extensive communications networks in Canada and abroad;
- firefighting services;
- medical and dental services because CF members are excluded from both the *Canada Health Act* of 1984 and the Public Service Health Care Plan;
- youth programs, specifically the Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers;
- the Canadian Defence Academy;
- the Canadian Forces Grievance Authority;
- the Canadian Forces Housing Agency; and
- the Canadian Forces Personnel Support Agency.

Defence also includes the following organizations that report directly to the Minister of National Defence:

- the Office of the Judge Advocate General;
- the Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces;



- the National Search and Rescue Secretariat; and
- the Office of the CSE Commissioner.

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence. As well as the *National Defence Act*, the Minister of National Defence is responsible for the administration of the statutes, regulations and orders listed at Appendix A. The *National Defence Act* also establishes a Deputy Minister to be responsible for policy, resources, interdepartmental co-ordination and international defence relations, and designates the Chief of the Defence Staff, the senior serving officer of the CF, as the person “... who shall, subject to the regulations and under the direction of the Minister, be charged with the control and administration of the Canadian Forces.”¹

The Canadian Forces Grievance Board and the Military Police Complaints Commission report to the Minister of National Defence although they are not part of the Department of National Defence. This reporting arrangement and organizational status are designed to ensure accountability while maintaining an ‘arm’s-length’ relationship.

Specific accountability for results and associated performance measurement areas at the level of the Assistant Deputy Ministers and the Environmental Chiefs of Staff are detailed in the [Defence Plan On-Line](#). The National Defence Headquarters organization chart is found in Section III.

Key Defence Partners and Stakeholders

Defence works with many Canadian and international partners that help support its mission, programs and activities. The broad scope of the Defence mandate is reflected in the complexity and diversity of its partners and stakeholders, listed in Appendix B.

The Benefits of Defence Investment by Strategic Outcome

The Chief of the Defence Staff and the Deputy Minister are responsible for transforming National Defence to improve their ability to defend Canada, protect Canadian interests and values, and enhance Canada’s role in the world. The ability to respond to the needs of Canadians and meet the challenges of the evolving security environment is at the centre of the transformation process. Defence provides Canadians with the confidence in Canada’s capacity to meet defence and security commitments, to contribute successfully to assigned missions, and to demonstrate Canadian values through leadership and good governance.

Confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments.

To respond to ongoing and future requirements, the Canadian Forces are improving the integration of maritime, air, land and special operations forces to allow units to work as one unified team. On July 1, 2005, the transformation of the CF began with the formation of Canada Command (Canada COM). Defending Canada is the Canadian Forces’ first priority. As an integrated national operational command headquarters, Canada COM allows the CF to deploy the best mix of military assets to meet any emergency anywhere in Canada. In the event of a natural disaster or a terrorist attack, the combined response will be immediate, co-ordinated and sustained. Canada COM is also responsible for operations to defend North America and maintain continental security in co-operation with the United States.

1. National Defence Act, Article 18 (1)



To better meet our international defence and security commitments the CF has stood up Canadian Expeditionary Forces Command (CEFCOM), which is responsible for the conduct of all overseas operations, including humanitarian, peace support and combat operations. Canadian Special Operations Forces Command (CANSOFCOM) has been created to support Canada COM and CEFCOM with a broad spectrum of agile special operations capabilities at high readiness. These commands utilize Environmental Chief of Staff² generated and assigned forces that are renowned for their professionalism and exceptional training internationally and thus are greatly sought after for their expertise.

Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability.

The CF are poised to respond to domestic and international crises when called upon by the Government of Canada. On the domestic front, the CF is prepared to provide much-needed humanitarian assistance in response to a natural disaster as well as to instill a psychological sense of security which facilitates reconstruction and society's return to normalcy. The CF will continue to conduct surveillance patrols of Canada's territory, aerospace and ocean approaches, concentrating on areas where Canada's economic interests are most likely to be challenged as well as continuing to ensure the safety of Canadians. This crucial role is evidenced by the over 8,000 search and rescue incidents which the CF have responded to in the last year.

Every day, over 9,100 members of the CF are employed in roles supporting domestic operations. Since April 2005, more than 4,700 CF personnel have deployed on various missions, and Canada now has more than 2,900 personnel deployed around the world to defend Canadian values and interests while contributing to international peace and security. In the "whole of government" approach to the problem of failed and failing states, Defence has the task of providing the secure environment that lays the foundation for the delivery of humanitarian aid and long-term development assistance. The CF frequently receive requests to lead these efforts. To ensure they remain able to do so, the CF will continue to seek ways to improve on their capabilities.

Currently, reservists make up 13% of DND's deployed strength abroad, including one in seven soldiers in Afghanistan. The CF Transformation and anticipated commitments in international operations suggest that this rate of reservists' participation in operations will be maintained, if not increased, under the new Integrated Managed Readiness System.

Good governance, Canadian identity, and influence in the global community

At home, Defence benefits Canadian society in a wide variety of ways. With more than 30 bases and stations across the country, the CF make a significant economic impact while contributing to the security of Canadians. The economic effects extend beyond military equipment such as weapons, ammunition, aircraft, vehicles, ships, and electronic and navigation instruments, or even the salaries of CF members and Defence civilians. Defence spending reaches throughout the multitude of industrial activities that support and enable Defence: construction, transportation, telecommunications, utilities, energy, land and building rentals, education and advertising, to name but a few.

² Refers to any one of the following Chief of Staff, Chief of Maritime Staff, Chief of Land Staff, Chief of Air Staff who report directly to the Chief of the Defence Staff.



The CF presence is further extended by more than 300 Reserve units, about 125 Canadian Ranger patrols, and more than 1,100 Cadet units and Canadian Junior Ranger patrols, each constituting a vital link between the Canadian Forces and the people of Canada. In fact, the CF are present in every province and territory, and in more than 3,000 communities across the country. As Defence is Canada's largest single public-sector employer, defence spending and investment contributes to the prosperity of Canadian communities, businesses and industries.

Through its research and development initiatives, Defence is a science and technology leader. Defence also supports civilian health-care providers in major emergencies, and helps protect the environment by participating in the clean-up and remediation of contaminated sites.

These varied activities, coupled with the presence of CF personnel and Defence civilians, highlight the importance of Defence's contributions to Canadian identity. It is important the foregoing activities continue to demonstrate Canadian values through leadership and good governance.

The ultimate goal for Defence during fiscal 2007–2008 is to ensure that the Canadian Forces can defend Canada, protect Canadian interests and values, and enhance Canada's role in the world by maintaining multi-role, combat-capable defence forces.



Link to the Government of Canada Outcome areas

Defence's actively contributes to all of the Government of Canada Outcomes. The table below provides a high level summary of which Defence Strategic Outcomes contribute to the various Government of Canada Outcomes. Additional details on Defence's contributions can be found within [Canada's Performance](#) and the [2005-2006 Defence Departmental Performance Report](#).

Government of Canada Strategic Outcomes	National Defence's Strategic Outcomes		
	Canadian's Confidence that DND/CF has relevant and credible capacity to meet Defence and Security commitments	Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability	Good governance, Canadian identity and influence in a global community
Economic Affairs			
• Income security and employment for Canadians	■		
• An innovative and knowledge-based economy	■		■
• A clean and healthy environment	■		
Social Affairs			
• Healthy Canadians	■		
• Safe and Secure communities	■	■	■
• A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion	■		■
• A vibrant Canadian culture and heritage			■
International Affairs			
• A safe and secure world through international cooperation	■	■	■
• Global poverty reduction through sustainable development		■	
• A strong and mutually beneficial North American partnership	■	■	■
• A prosperous Canada through global commerce	■		
Government Affairs			■

Source: VCDS - Chief of Programme

Legend ■ = Primary □ = Secondary



Overview of Financial and Human Resources by PAA

The following tables provide resource information at the program activity level, first at the Departmental level, then by program activity and strategic outcome.

Financial Resources

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006–2007	Planned Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010
Departmental Spending	15,910,854	17,845,445	18,862,816	19,047,833
Capital Spending	2,498,906	3,908,616	4,720,405	4,891,618

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Human Resources – Full Time Equivalents (FTEs)

	Forecast FTEs 2006–2007	Planned FTEs 2007–2008	Planned FTEs 2008–2009	Planned FTEs 2009–2010
Military (Regular Force) ¹	64,878	66,737	67,347	67,957
Civilian ²	24,400	25,000	25,000	25,000
Total	89,278	91,737	92,347	92,957

Source: Chief of Military Personnel and Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian) and VCDS - Chief of Programme

Notes:

1. Current fiscal framework limits Regular Force expansion up to 68,000 Average Paid Strength. This strategic limit does not include personnel seconded to OGDs (approx 300 FTEs) and Project Management Personnel Resource paid under Vote 5 projects (approx 400 FTEs). FY 07/08 Average Paid Strength includes approx 1,200 Class “C” Reservists to augment operationally deployed forces.

2. Current fiscal framework will limit civilian Salary Wage Envelope to 25,000 FTEs equivalent. Such envelope does not include personnel seconded to OGDs, Project Management Personnel Resource paid by Vote 5 projects and ongoing/proposed initiatives to convert professional contractor support to Public Service members.

Program Activities by Strategic Outcomes

	Planned Spending			Contributes to the following priorities
	2007–2008	2008–2009	2009–2010	
Strategic Outcome and Expected results:	Canadians’ confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments			
Generate and Sustain Integrated Forces	14,611,027	16,028,503	16,494,499	Priority No. 2 and 4*
Strategic Outcome and Expected results:	Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability			
Conduct Operations	2,286,490	1,849,781	1,550,751	Priority No. 1*
Strategic Outcome and Expected results:	Good governance, Canadian identity and influence in a global community			
Contribute to Canada and the International Community	947,928	984,532	1,002,583	Priority No. 3*

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services and VCDS - Chief of Programme

* The Defence Priorities are described in detail on pages 8 and 9.



Defence Priorities

The Defence priorities focus on areas where additional effort will be directed over a fiscal year either to address a gap in capability or capacity, or to comply with broader government direction to increase activity. They help translate long and medium-term goals and objectives into short-term direction for action, while maintaining focus on the requirements of the current operating environment.

Defence priorities do not define mandates, duties or responsibilities. Rather, they identify the areas where Defence will increase emphasis or effort in the execution of its mandate. For each Defence priority listed here, the corresponding program under the Defence Program Activity Architecture is identified. The Defence Management Committee approved these priorities on November 3, 2006.

Relationship between Defence Priorities and Program Activities

The following “crosswalk” table was developed to show the relationship between Defence’s priorities and program activities. This link ensures that high-level performance measurement and resource information for Defence priorities and related initiatives is reported through the program activities.

Defence Priorities 2007-2008	Program Activities				Type of Priority
	Generate and Sustain Integrated Forces	Conduct Operations	Contribute to Canada and the international Community		
1. Conduct Operations a) Succeed with operations at home and abroad as part of a whole of government approach. For example: <ul style="list-style-type: none"> Canada Command (Canada COM) is primarily concerned with planning domestic operations, including support to provincial and municipal authorities and interagency liaison. Memoranda of Understanding and interdepartmental contingency plans under development include one between Defence and the RCMP, and initiatives are under way to improve the co-ordination of CF support to civilian authorities with respect to major disaster response, especially firefighting; hurricane relief; chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) response; and pandemic diseases, especially influenza. Internationally the CF will support Canada’s commitments to NATO and the U.N. by making maritime, land and air forces available to respond rapidly to international emergencies and other security challenges. 					
b) Enhance force protection through fostering a culture of risk management while shaping the environment with enablers. For example: <ul style="list-style-type: none"> The Medium- to Heavy-Lift Helicopter Project, which received preliminary project approval from Treasury Board on June 22, 2006, will provide the CF with rotary-wing aircraft capable of moving troops and equipment safely and effectively in low- to medium-threat environments in Canada and abroad. 	■	■	■		N

c) Sustain the Generation of Operational Forces to meet international and domestic commitments.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Expenditure Management Review

This is the third year of scheduled reductions as Defence continues toward the goal of a steady-state reduction of \$203 million by fiscal 2009-2010, with the Expenditure Review Committee (ERC) target fiscal 2007-2008 representing \$143 million. The specific efficiencies have been assigned as follows:

(\$ millions)	2007-08	2009-10 (Steady-State)
PROGRAM EFFICIENCIES		
Reduce O&M and National Procurement Support to Air Assets	\$25.00	\$53.00
Canadian Parachute Centre	\$3.00	\$7.00
Reduce Light Armour Vehicles	\$7.00	\$7.00
Reduce Non-military Vehicles	\$7.00	\$7.00
Total	\$42.00	\$74.00
Corporate Efficiencies		
Reduce National Capital Region	\$42.32	\$52.39
MASOP	\$20.00	\$20.00
Reduce Support for IM/IT Corporate Information Systems	\$11.00	\$20.00
Reduce R&D	\$15.00	\$15.00
Reduction General and Administrative Support	\$13.00	\$7.00
Total	\$101.32	\$129.39
Target	\$101.00	\$129.00
Total ERC Target	\$143.00	\$203.00

Of note, approximately 22 percent (\$32 million) of the Reduce National Capital Region 2007-2008 total will be achieved by reducing the number of contractors working at DND, partly by hiring civilian employees. The application of the reductions ordered by the ERC in information technology infrastructure support provided by the Assistant Deputy Minister (Information Management) will total \$2 million this year and rise to \$20 million by fiscal 2009-2010. This final portion of the ERC will complete the Department's obligations to the ERC and achieve the full assignment of all targets up to and including steady-state fiscal 2009-2010. The department will continue to report annually on ERC until the steady-state reductions are in effect.

Link to TBS ERC website: http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd-FAQ_EMR_e.asp

The Defence Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture in Context: Strategy Map

Treasury Board approved the new Management, Resources and Results Structure (MRRS) for Defence on August 30, 2005. In accordance with Treasury Board policy, the Defence MRRS consists of three elements: a Program Activity Architecture (PAA); clearly defined and measurable strategic outcomes; and a description of the current governance structure that outlines the department's decision-making mechanisms, responsibilities and accountabilities. These are described below.



The **three strategic outcomes** for Defence are as follows:

- Canadians' confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments;
- Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability; and
- Good governance, Canadian identity and influence in the global community.

Each program comprises three levels: program activities, program sub-activities and program sub-sub-activities. The activities that make up each program are causally linked to produce the program's predominant output, and each program output contributes or leads to a strategic outcome.

A parallel but separate construct, Executive and Corporate Services, provides a place to list the organizational entities, such as finance and information management, that do not directly produce program outputs, but support and provide coherence to all program activity. The costs of Executive and Corporate Services activities are distributed across the three programs according to a pro-rated formula.

The PAA structure is distinct from the organizational and financial structure of Defence and the Canadian Forces under the Assistant Deputy Ministers and the Environmental Chiefs of Staff, each a "Level One". An electronic interface links the organization identification numbers and the associated financial tracking system consisting of fund centres and cost centres. There are also separately tracked Work Breakdown System accounts, for each Level One organization with the PAA at the program sub-sub-activity level.

The **governance structure** of the MRRS outlines the decision-making mechanisms, responsibilities and accountabilities of Defence. It consists of the following:

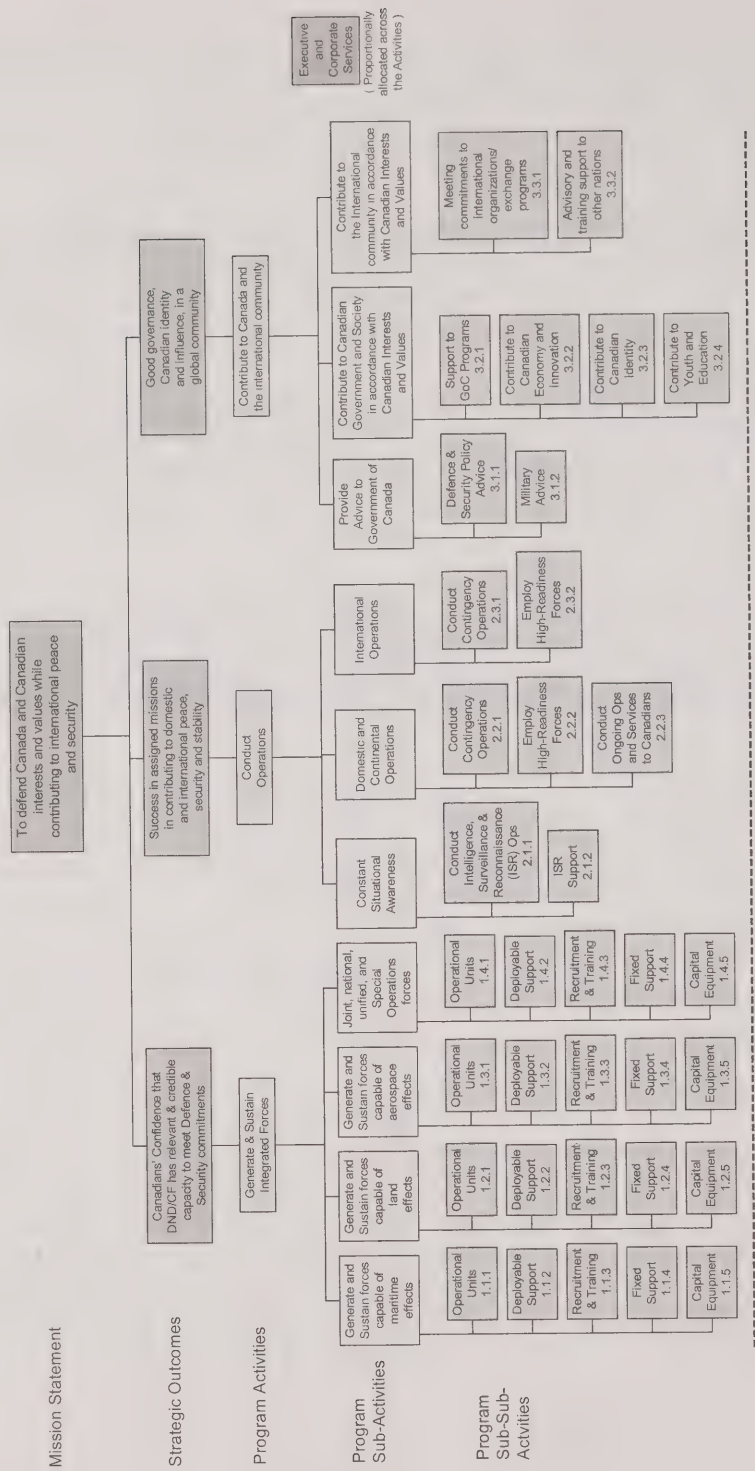
- a corporate governance structure operating department-wide at the highest level to provide strategic, resource and management direction, decision-making and accountability for the whole institution and its programs;
- a governance structure for each program activity to guide program development and effectiveness, provide advice on the key contributing processes, and ensure accountability for program outcomes and results; and
- a process and functional governance structure for the overall business model, with its major processes and functional activities, to ensure effective process and functional management, functional policy alignment, and integration of each process to the whole business model.

Defence uses the MRRS to underpin departmental planning, management of the Defence Plan, resource planning and management, and performance monitoring and reporting, especially external reporting. Section II of this report provides an analysis of planned program activities by strategic outcome. As part of the full implementation of the MRRS policy, Defence will develop and implement a plan to be able to meet the requirements of steps 1-5 as laid out within the Treasury Board Secretariat call-letter dated 14 December 2006.



The following chart summarizes the structure of the Defence PAA.

Department of National Defence - Program Activity Architecture (PAA)





Link between PAA and Performance Management

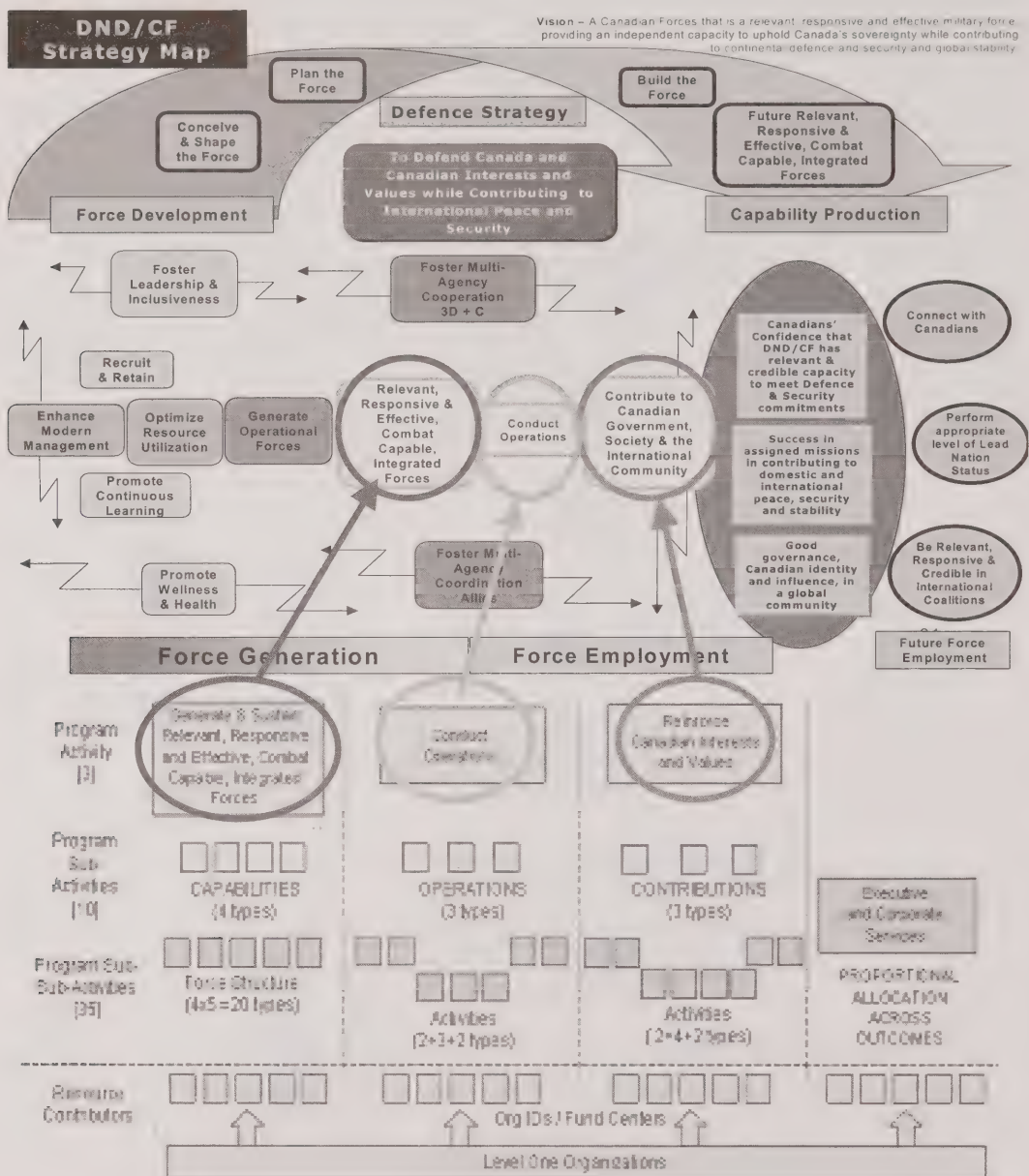
As part of the Performance Management Framework in Defence, the Strategy Map for the organization at the level of the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff provides the senior leadership a system for tracking, analyzing and effecting departmental performance by translating the departmental mission and vision statements into causally linked strategic objectives. The Strategy Map sets out strategic themes across different perspectives, using a modified version of the Balanced Scorecard approach to performance management. For further information on the Balanced Scorecard, visit

http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/intro_e.asp#3

The strategic objectives drive success in the three main outputs of the Defence PAA that lead to the achievement of the strategic outcomes and the mission. Indicators and measures are being developed for each strategic objective. This developing framework gives Defence an internal picture of performance, and will be used to inform external audiences about the progress Defence is making toward its PAA outputs and outcomes. Defence is also taking steps to align its performance management framework with other government reporting requirements, including the Management Accountability Framework and the PAA. Appendix C provides a description of the strategic themes and objectives.



DND/CF Strategy Map





Planning Context

Canada First Defence Strategy (CFDS)

Defence is currently developing a document to formalize the CFDS, which re-affirms the three traditional roles of the Canadian Forces - protecting Canada and Canadians, defending North America in cooperation with the US, and defending Canadian interests abroad - and the need for a multi-role, combat capable military. The CFDS document is expected to be released in the coming months and will provide detailed guidance on the roles and missions of the Canadian Forces and long-term capital equipment priorities.

However, since conducting successful operations remains Defence's top priority, it will be critical to ensure that current CF activity levels can be sustained, even as the Forces are expanded and transformed. This will require balanced investment across all components of the Defence Services Program. As a result, the plans for CF expansion and certain procurement initiatives have been amended since RPP 2006-2007.

To ensure activity levels will be sustained throughout CF Expansion and Transformation phases, it is critical that a balanced investment be maintained in all components of the Defence Services Program (eg. Human Resources, Equipment and Infrastructure), resulting in the need to reprofile certain CF Expansion and Capital Acquisition initiatives.

Transformation

The Canadian Forces Transformation, initiated in 2005, has converged with the evolving CFDS and the Accountability Act to be a major influencer of the Department's plans for the next years. Of the many activities intended to result in a Transformation of the CF, the creation of separated strategic and operational levels of command for operations and the redesign of the Department's governance construct are expected to have the greatest impacts in the next couple of years. The strategic-level of command will increasingly involve in and lead the operating strategy of the CF while the operational level of command - the level of command that employs forces to attain strategic objectives in a theatre or area of operations through the design, organization, and conduct of campaigns and major operations - will set the conditions for greater tactical decisiveness and operational responsiveness. This separation of the levels of command also brings greater visibility and accountability to decisions and mission assignments.

Defence Plan (DP)

The DP will continue to evolve to reflect planned CF Transformation activities and prepare for alignment with the goals and milestones of the CFDS. The advent of accrual budgeting for Defence allocations within Federal Budgets 2005 and 2006 has changed the way those resources will be planned and managed within the DP, and in particular within the Capital Equipment and Capital Infrastructure budgets. Early analysis has indicated that the DP, while continuing to provide specific direction and resources for current year management, should evolve to display a longer, multi-year investment plan for allocations to Level One organizations' and Corporate accounts. This approach would achieve better visibility and linkage between CFDS guidance and the strategic allocation of the resources to achieve the multi-year Defence Services Programme. As well, it



would better satisfy Treasury Board Secretariat requirements regarding linkages between major strategic investments and stated policy objectives.

Impact of Operations

Success in Canadian Forces' operations will remain the paramount strategic outcome for Defence Planning and Management activities in the near term. Resource planning and decision making will continue to focus on those activities and investments which enable and support Canadian Forces commanders and their missions both abroad and at home. In-year management decisions will continue to address fluctuations in estimated costs and/or evolving operational requirements through the sourcing and reallocation of operating and capital funds. This process, while ensuring direct support costs of operations are fully funded, increases the risk of the Department inadequately addressing longer-term sustainability issues during the one-to-five year planning horizon.

Expand and Transform the CF

Force Employment

In its 2006 federal budget, the Government of Canada announced its intention to increase the strength of the Canadian Forces. Defence will focus this growth by enhancing key established capabilities, and by leveraging growth with internal reinvestment to build new capabilities that deliver the operational effect necessary to fulfill the government's "Canada First" defence strategy. The pace and scope of force expansion will be determined by the human and financial resources made available for this initiative.

Planning for the expansion is now under way, and growth will be tightly programmed to ensure the delivery of robust capabilities. Personnel demands not programmed in the planned ceiling will continue to require commensurate offsets.

Attracting, enrolling and training enough good recruits is of paramount importance to complete the expansion and regeneration of the CF while maintaining the current operational tempo. Expanding the CF will require careful management of priorities and considerable effort by all members of the Defence Team.

The prevailing security environment also requires the CF to develop and maintain integrated, multi-role, combat-capable defence forces that are increasingly interoperable with allied nations and other security partners. The "joint" approach to operations has become more important as the CF focus on domestic defence issues including Arctic sovereignty and surveillance, continental defence and international operations, particularly in the context of failed and failing states. To achieve this vision, the CF will continue to transform their structure, processes and capabilities to ensure relevance, responsiveness and effectiveness at home and abroad, today and in the future.

Force Planning

The development of defence capabilities is complex and multi-dimensional. When planning and acquiring capabilities, the CF must predict Canada's strategic circumstances over several decades, and determine the situations ("scenarios") in which a military



response might be required. The CF continue to plan and develop capabilities that will support operations in the areas of command and control; intelligence, surveillance and reconnaissance; force protection; chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) defence; and space based capabilities. Future security environment and strategic operating concepts analysis will continue to be used, in conjunction with approved classified scenarios, to help detail how the CF will operate as an integrated team.

New Capability Based Planning (CBP) and Capability Management (CM) processes will be further institutionalized to bring greater coherence to CF force development. Concurrently, the CF will work closely with key stakeholders to address the ends, ways and means required for the Forces to become the integrated, multi-role military consistent with government priorities.

The creation of CANOSCOM in 2006 provided the CF with a single entity charged with bridging the gap between Canada and Canadian Forces employed in operations on other continents. Using research accumulated over the past three years, in 2007–2008 CANOSCOM will continue to experiment with different options to project operational sustainment into non-traditional theatres of operation on different continents. Armed with this analysis, CANOSCOM will offer options for maintaining simultaneous CF operations in two overseas theatres for implementation in 2008. This work will consider not just the fighting forces but options for contributing to a “whole of government” mission in which the CF are part of a multi-disciplinary Canadian effort to stabilize and assist a nation or region in crisis. The key to this effort will be providing the army, navy and air force with new operational support capabilities through a Canadian Forces Joint Operational Support Project that will identify and correct shortfalls in the current capacity of the CF in these areas.

As part of the effort to sustain CF task forces overseas while maintaining the capability to respond to domestic crises, during fiscal 2007–2008 CANOSCOM will develop a new situational-awareness capability to identify the flow of CF materiel and personnel in near-real-time, both in Canada and around the world. Called a Recognized Support Picture, this tool will permit decision-makers at all levels to see the materiel demands of ongoing operations, and the movement of assets to meet those demands. The Recognized Support Picture will highlight areas of potential shortage so decision-makers can adjust the tempo of operations or the flow of support proactively, according to need. The ability to match the needs of deployed task forces with the support stream will give commanders more freedom to innovate and adjust their plans.

The Recognized Support Picture uses data from an automated asset tracking system that is compatible with Canada’s allies and provides the near real time updates that commanders require. The radio frequency identification (RFID) adopted for the 2006 troop rotations to Afghanistan was essential to this new capability.

Defence Intelligence

It is the mandate of the Defence Intelligence function to provide credible, reliable and sustained intelligence services to DND and the CF in support of decision-making and military operations; to support other government departments in the defence and security of Canada; and to build relationships and work with allies in support of mutual defence and security issues. In accordance with direction from the Chief of the Defence Staff



(CDS) and the Deputy Minister, the intelligence function at Defence continues to transform into a fully integrated DND/CF capability under the Chief of Defence Intelligence (CDI), linked by a fully interoperable secure information infrastructure founded on common software applications and compatible information systems.

Under the authority of Chief Defence Intelligence, Defence Intelligence must also seamlessly integrate tactical, operational and strategic capabilities with service-specific, joint, national and international data and products. All components of Defence Intelligence will function within a coherent framework that:

- gathers and prioritizes requirements from the DND/CF client base;
- tasks the most appropriate collection and production assets from across the breadth of the CF and partners' assets; and
- delivers the right product to the right decision-maker at the right time and in the right format.

The civilian and military work force of Defence Intelligence will be developed and nurtured through a common strategic training and education regime.

CDI will continue to work within the realigned CF force structure to provide effective intelligence support to CF operations; in particular, strategic intelligence threat assessments and associated scientific and technical analyses will be undertaken to support force-development activities. At the same time, CDI will enhance intelligence operational support capabilities through the standardization and modularization of deployable all-source intelligence centres designed to function in a joint and combined operational environment at threat levels ranging from low to high. It will also strive to ensure that all defence intelligence capabilities are sustainable and effectively trained.

CDI will develop a long-term intelligence research and development program that capitalizes on emerging technologies, and collaborates with national and international allies to ensure that Canada's capabilities are both current and effective.



Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

Defence plans and priorities for fiscal 2007–2008 include ensuring the efficient conduct of current and future operations, recruiting and training personnel to expand the Regular Force and the Reserves, implementing the government’s “Canada First” defence strategy, enhancing program delivery to deliver major capital projects as quickly and cost-effectively as possible, and optimizing the utilization of resources.

Generate and Sustain Integrated Forces

Strategic Outcome: Canadians’ confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments.

Program Activity: Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces — Total Spending Net of Revenues				
Resources	Forecast Spending 2006–2007	Planned Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010
Departmental Spending (\$ Thousands)	12,568,735	14,611,027	16,028,503	16,494,499
Capital Spending (\$ Thousands) (included in departmental spending)	2,256,142	3,685,877	4,514,658	4,720,356

Source: Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

The focus of the first program activity is to measure the ability of Defence’s high-readiness forces to meet defence and security commitments. Its scope encompasses all aspects from creating a responsive organizational structure, through recruiting military and civilian personnel and equipping forces, to training forces for operations. It supports the corporate priority of transformation and modernization of the CF.

This program activity comprises four program sub-activities that sustain the anticipated operational tempo for both planned and contingency operations at appropriate readiness levels and generate surge forces to meet unexpected demands. The four program sub-activities supporting the “Generate and Sustain Relevant, Responsive, Effective Combat-Capable, Integrated Forces” activity are:

- Generate and Sustain Integrated, Operational Forces Capable of Maritime Effects
- Generate and Sustain Integrated, Operational Forces Capable of Land Effects
- Generate and Sustain Integrated, Operational Forces Capable of Aerospace Effects
- Generate and Sustain Joint, National, Unified and Special Operations Forces



Generate and Sustain Forces Capable of Maritime Effects

The navy's mission is to generate and maintain combat-capable, multi-purpose maritime forces to meet Canada's defence capability requirements and assigned defence tasks. Canada's navy provides security to Canadians by safeguarding our maritime approaches and by contributing to international and domestic maritime security. The navy enables Canada to exercise sovereignty over our waters and protect our offshore natural resources. Abroad, the navy is a valuable instrument of Canada's foreign policy with the capacity to both advance and defend its interests while supporting Canada's diplomatic and development objectives.

The navy will maintain its current force structure and focus personnel and financial resources on high-priority sustainment activities, especially generating the high-readiness units required for the Contingency High-Readiness Task Group and international deployments.

The navy will implement the Maritime Readiness and Sustainment Policy to generate a Composite Contingency Task Group of four high-readiness ships (two on each coast) and a National Task Group (one on each coast), consisting of two ships assigned to the Composite Contingency Task Group and two to three Standard Readiness (SR) ships.

The navy will support *Operation ALTAIR* and the Standing NATO Maritime Group (SNMG).

During fiscal 2007-2008, operations in home waters will require at least 225 to 275 frigate sea days (one "frigate sea day" being one day of operation at sea by one Halifax-class frigate). Fifty frigate sea days have been allocated to maritime security patrols to accomplish national security objectives. The current Memorandum of Understanding (MOU) between DND and the Department of Fisheries and Oceans (DFO) calls for 155 frigate sea days per year, and an option of up to 50 additional frigate sea days for the DFO "Increased presence" operations to control fishing by foreign vessels in the Northwest Atlantic Fisheries Organization (NAFO) Regulatory Area. Finally, the current MOU between DND and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) calls for up to 20 sea days per year, and the MOU includes a protocol for accommodating demand beyond this level.

Sustaining the navy's operational focus is fundamental to achieving the Maritime Command mission. The navy will continue to implement a Materiel Readiness Transition Plan to ensure that materiel support and its associated management structure are fully integrated into the naval Readiness and Sustainment framework. Revision of the Naval Materiel Support Planning process will continue to meet the needs of the new Readiness and Sustainment concept and to ensure that it is fully integrated into the Readiness and Sustainment Management Framework. The Readiness and Sustainment Management Framework and the Naval Materiel Support Planning process will be fully aligned by April 2008.

It is becoming crucial for Defence to modernize the naval fleet. The Single-Class Surface Combatant (SCSC) project, which will result in a warship to replace both the Iroquois-class destroyer and the Halifax-class frigate, must be firmly established to address the



fleet's obsolescence problem. The Joint Support Ship (JSS) project is critical to replacing the aging Auxiliary Oiler Replenisher with a more capable vessel providing both fleet and joint support. This project needs to continue definition with the objective for implementation approval no later than the end of 2008.

In accordance with government direction, the navy will also place high priority on conducting an initial options analysis on the development of an Arctic/coastal patrol capability. As further strategic direction is provided, resources will be reallocated to move ahead with detailed options analysis and initiatives.

Generate and Sustain Forces Capable of Land Effects

Land Forces Command (LFC) will generate and maintain combat effective, multipurpose land forces to meet Canada's defence objectives in accordance with the "whole of government" approach.

LFC will use the successes of today's army to revise its strategy and develop, generate and sustain the Canadian Forces for tomorrow's land operations. The revised strategic objectives will focus on institutional development, planning, and resource alignment through the Army Five-Year Plan and the Strategic Operations and Resource Direction in a unified framework that links ends to ways and means. This planning process will ensure that the army remains capable of responding to conventional and asymmetric threats both in Canada and abroad.

LFC will continue to produce a combat-effective, sustainable army that delivers focused, integrated land effects across the full spectrum of conflict, and that is strategically relevant, operationally responsive and tactically decisive. The four main themes of the LFC program, which directly contribute to the 2007–2008 Defence Priorities, are:

- Sustainable provision of effective land forces for domestic and international operations;
- Expansion of Regular Force by 814 person years (PY) to an establishment strength of 20,765 PY. Reserve Force will grow by approximately 650 soldiers to sustain an average paid strength of 17,300 PY.
- Land Forces Transformation within the framework of CF Transformation; and
- Sustainment of infrastructure and equipment.

Contributing to the CF Integrated Managed Readiness Plan, the Army Managed Readiness plan will continue to provide a disciplined, predictable framework for training, personnel employment and resource expenditure. The army's goal is to generate task forces for two simultaneous lines of operation, although sustaining the current level of operational commitment in Afghanistan until at least February 2009, will present significant personnel challenges. In fact, the current Land Forces commitment in Afghanistan means that Defence can sustain only one line of operation.

To meet the challenges of training an accelerating flow of new soldiers, LFC will enhance its training systems and develop initiatives to increase their capacity. The Training Capacity Enhancement Program and Individual Training Capacity Backfill will accomplish four primary objectives:



- expand the force;
- reduce the requirement to augment the training institutions with field-force³ personnel;
- reduce the demand for skills training at unit level; and
- add crucial realism to soldiers' training.

LFC's operational realities will force the army to move toward two mission streams based on combined arms teams. The integrated and complementary structures of the Regular and Reserve Forces permit the effort to be distributed as follows:

- expeditionary operations conducted by Regular Force formations augmented by the Reserve Force; and
- domestic operations conducted by Reserve Force formations augmented by the Regular Force.

Contributing to international security and stability, the Regular Force will be restructured into cohesive Affiliated Battle Groups⁴ operationally focused on mid-intensity, full-spectrum operations in failed and failing states. The initial trials with the first Affiliated Battle Group will begin during the fall of 2007, when the task force then deployed in Afghanistan returns. Force development work in support of a concept of territorial defence battalion groups regionally distributed across the country will lead to the establishment of initial cadres in six urban locations fiscal 2007-2008, with an expanded capability in fiscal 2008-2009. This initiative will support the Government of Canada's Canada First policy by creating a coordinated domestic response capability across the country.

Force protection will always be crucial to operational success. LFC will improve the protection of our soldiers on operations with leading-edge technology, fielding a new fleet of armoured patrol vehicles and improving the survivability of the deployed fleets.

Force sustainability will be achieved by balancing elements of the field force and the institutional army (command and control, training and support). Although improvements have been achieved through investment in factors such as infrastructure, garrison support and environmental oversight, sustainment of the entire institutional army is increasingly expensive and there are still sizeable gaps between the current state and the desired end state. LFC has reached the limit of its ability to generate flexibility through internal reprioritization of resources, and will require additional funding to sustain Land Forces responsibilities.

³ The "field force" consists of the combat arms, combat support, and combat service support elements from which deployable task forces are generated.

⁴ Affiliated Battle Groups will be organized, structure, equipped and trained as they will be employed on expeditionary operations. They will be composed of a mixture of light and LAV infantry companies, an armoured reconnaissance squadron, an engineer squadron, an artillery battery, military police and combat service support elements. The restructure of the Regular Force, combined with equipment modernization, forms a cornerstone of institutional capability investments and is key to positioning the Land Force to meet its force generation and force employment requirements.



Working through the challenges posed by our level of commitment to operations that are increasingly complex, LFC will continue to act as the CF centre of excellence for land-centric capabilities, at both the operational and tactical levels, in order to shape CF force development and force generation within a modern CF force-employment concept. Since land operations are not limited to Land Forces personnel, the CF as a whole must continue to work toward achieving a higher standard of interoperability and training validation.

To this end, the Army Learning Process provides a mechanism for achieving institutional change based on valuable observations and recommendations from operations. Defence will benefit from the Land Force operational experiences, both positive and negative, that enable rapid adaptation to the challenges of today's ever-evolving operating environment.⁵

Generate and Sustain Forces Capable of Aerospace Effects

The CF vision is enabled by aerospace power and embodied in the strategy and transformation of the Canadian air force. Canada needs a multi-role, combat-capable air force to defend our sovereignty, control our airspace, provide surveillance of our vast territory, respond to domestic emergencies, provide protection to North American aerospace and contribute to integrated Canadian Forces operations abroad. For the coming year and beyond, much effort will focus on planning for the arrival and integration of new aircraft. The air force will be pursuing an aggressive schedule of recapitalization and development of new capabilities during a period of high operational and personnel tempo and at a time when the trained effective strength of air force-specific military occupations is below required levels.

To recover the health of under-strength occupations and to generate and sustain forces capable of aerospace effects, the air force will increase intake in certain occupations, increase investment in air force training establishments to meet higher production requirements, and continue to explore innovative, affordable intake and training opportunities. Improved re-enrolment and component-transfer processes will also be explored with the appropriate departmental stakeholders; for example, a Tiger Team has been created to develop an air force personnel strategic plan. The effect to be achieved is the timely delivery of highly capable, well-motivated, professionally trained and educated airmen and airwomen to the right place at the right time to conduct aerospace operations in support of the Canadian Forces mission.

The air force will continue to generate and deliver aerospace power to the CF by delivering accurate combat firepower and acting as a deterrent in engagements. The modernized, multi-role capability of the CF-18 Hornet fighter aircraft armed with precision-guided munitions will protect Canadian troops. The air force will also conduct Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (ISR) through the co-ordinated employment of unmanned aerial vehicles (UAVs) and modernized CP-140 Aurora long-

⁵ The "operating environment" is the combination of operational and tactical circumstances in which the Land Force is expected live, move and fight, and it exists on both the physical and moral planes. The contemporary operating environment is a complex battlespace with a mix of geographical, environmental and human factors that significantly complicates the conduct of operations.



range patrol aircraft, and will provide airlift mobility with CC-130 Hercules tactical transports, CH-146 Griffon tactical helicopters, and CC-150 Polaris strategic transports. Airlift mobility will be enhanced over the next few years with the announced acquisitions of new medium- to heavy-lift helicopters, and new tactical and strategic transport aircraft. Delivery of the first two C-17 GlobeMaster III aircraft is planned for August 2007, with the last two of these aircraft to be delivered by April 2008.

To make rapid capability development possible, the air force has created the Canadian Forces Aerospace Warfare Centre as an important means to achieve air force transformation. They will work closely with other centres and deployed forces to develop aerospace power doctrine, explore new concepts, and make best use of lessons learned to improve aerospace power. The air force will also employ new technologies, such as satellites, to deal with asymmetric threats and for beyond-line-of-sight communications.

The air force is transforming into an expeditionary air force to better respond to the force employment requirements of Commanders Canada COM, CEFCON, CANSOFCOM and CANOSCOM, and will continue to participate in operations, both at home and abroad. It will provide this capability, fully integrated with the other components of the CF, in combination with allied and coalition forces and/or with partners in Canadian government organizations and other agencies. In addition, the air force will formalize the composition of its contribution to deployed operations under the Expeditionary Air Force construct composed of Air Expeditionary Units (AEU).

The Combined Forces Air Component Command (CFACC) will force generate Air Expeditionary Units (AEUs) consisting of a command and control element, Tactical Self-Sufficient Units (TSSUs) delivering air power, a Mission Support Squadron (MSS) delivering integral and close support, and an Operational Support Squadron delivering operational oversight and force protection. TSSUs will be formed based on delivering one or more capability packages to contribute to the following aerospace lines of operations: Aerospace Control and Strike (CF188 Hornets); tactical helicopters will be replaced by future medium- to heavy-lift helicopters; Airmobility (CC177 Globemaster III, CC150 Airbus, CC130 Hercules); and Intelligence Surveillance and Reconnaissance (CP140 Aurora and future UAVs). In addition, other AEUs may be used to project aerospace power for a mission-specific task force. These task forces will be employed within the Canadian Expeditionary Force Command.

Building on experience gained in 2004 through the operational employment of tactical UAVs in Afghanistan, the air force will increase the use and expand the roles of that capability. New technologies have improved UAVs to a point where Defence can use their capabilities to complement existing surveillance platforms to provide improved ISR. Automated target recognition software will assist UAV operators as they cue other platforms, such as the modernized Aurora long-range patrol aircraft. The air force will continue to investigate other surveillance technologies, including enhancements to the North Warning System and the replacement of the obsolete Tactical Control Radars.



Joint, National, Unified and Special Operations Forces

The Canadian Forces Joint Headquarters (CF JHQ) will continue to serve as the deployable element of CEFCOM by providing an integrated, standing, high readiness and rapidly deployable command and control asset, that plans, reconnoitres and executes CEFCOM tasks utilizing Environmental Chief of Staff generated and assigned forces.

The Canadian Special Operations Forces Command (CANSOFCOM) will create a standing integrated force that generates a broad spectrum of agile special operations capabilities at high readiness. CANSOFCOM provides force elements, including trained civilians as well as military personnel, with the following capabilities: joint command and staff work, counter-terrorism operations, deployable command, control, communications, computers and intelligence (C4I) systems, geomatics, intelligence, counter-intelligence, military engineering, and space-based imaging operations. Its comprehensive and autonomous nature ensures that it can respond immediately to threats at home and abroad. CANSOFCOM can immediately integrate with key departments, operational commanders and allied forces, and its special operations forces can sense and engage threats effectively both at home and abroad. Constant situational awareness is maintained by embedding liaison officers not only with parallel CF organizations but also with the armed forces of Canada's allies.

The Nuclear, Biological and Chemical (NBC) Defence Company is expanding, and will be given the facilities it needs to provide the Government of Canada with the expertise and equipment to counter NBC threats domestically and internationally. CANSOFCOM will continue to develop the Canadian Special Operations Regiment and Joint Task Force 2, and will thus realize the vision of highly effective, responsive and agile special operations forces to counter terrorist, NBC and other threats to Canadians and Canadian interests wherever they may be.

To expand its support to deployed operations, CANSOFCOM will develop an ability to deploy high-readiness interoperable, combined and joint special operations forces, and continue to develop programs and initiatives to improve the provision of direct support to operations.

The air force will continue to maintain the capability to provide aerospace forces for contingency operations, including tactical fighter aircraft, tactical transport aircraft, tactical aviation, maritime helicopter and maritime patrol aircraft.

The SJS will determine, in consultation and coordination with Canada Command, VCDS, and the force generators, the activity levels (sea days, etc, and associated readiness states) that will be made available to Canada Command for tasking and deployment, for both international and domestic operations. These readiness levels and their associated forces will serve as initial planning guidance and will form the basis for revised tasks in the Defence Plan 07.



Long-Term Strategic Plan for Joint Collective Training

To maintain constant operational readiness of special force elements, the CF will develop the necessary training and force generation expertise and capacity to sustain special forces in the most effective and efficient manner. Training will be monitored and standards measured in order to maintain high standards and to ensure appropriate accountability. Likewise, expertise related to Chemical, Radiological, Biological and Nuclear (CRBN) operations needs appropriate force generation capacity and accountability.

The Strategic Joint Staff has formed a Directorate of Training and Lessons Learned with the following core functions:

- synchronization and integration of joint and interagency training;
- design, development and conduct of exercises that involve strategic planning and crisis action planning; and
- management of the Strategic Exercise and Experimentation Reserve (SEER) to support joint and interagency collective training.

The following products have been generated in support of these objectives:

- The CF Integrated Training Plan (CF ITP) 2006, incorporating a long-range automated exercise schedule; and
- The CF Collective Training and Exercise Guidance 2006-2007, detailing specific collective training objectives and training guidance for the transformed CF command structure.

The following bodies support the development of the CF ITP:

- The CF ITP Working Group to conduct the detailed development of the ITP; and
- The CF Integrated Training Board to conduct a strategic review, editing and endorsement of the ITP and associated strategic guidance documents.

Military Human Resources

To meet military human resource requirements for operations and other defence tasks, the Canadian Forces recruits people from the civilian population; acknowledges and formally recognizes their previous training, education and documented work experience when appropriate; and gives them the training and development they need to become operationally functional. Bringing recruits to the point of operational employability involves a variety of training, experience and educational opportunities designed to increase their skills and knowledge in both the profession of arms and their specific occupation. Some military occupations require on-the-job training after formal training, while others require a formal, specified period of training consolidation and experience. It



can take up to seven years, for example, to train an officer to the operationally functional point.

Direct Support to Operations

From the military human resources perspective, direct operational support has two components: health services in the form of medical personnel and equipment, and personnel support in the form of morale and welfare programs for the members of deployed units.

Health Services

Medical personnel and equipment are provided to ensure that sick and injured CF members receive appropriate care as effectively and efficiently as possible. Treatment is delivered as early in the evacuation chain as possible, and patients are evacuated only as far back in the chain as is absolutely necessary.

Shortages of military medical personnel have a direct impact on the ability of the CF to maintain in-theatre care for long periods. The Canadian Forces Health Services Group, which is the designated health-care provider for Canada's military personnel, is currently responsible for the field hospital at Kandahar Airfield in Afghanistan. The Canadian Forces Health Services Group must, therefore, generate enough deployable personnel to sustain the medical element in Afghanistan in support of Canadian Forces troops.

The short-term solution is to hire more civilian medical personnel on contract for in-garrison support and thus permit the maximum number of CF medical personnel to be deployed, and to deploy civilian medical professionals into operational theatres for short periods to augment medical capability. In the longer term, the Rx 2000 project is addressing this issue through its attraction and retention initiative. Other efforts include broadening the eligibility criteria for the Military Medical Training Plan and working with the Canadian Medical Association to recruit foreign-trained doctors who can meet Canadian medical qualifications within a year or two.

Morale and Welfare Programs

Morale and welfare programs for deployed forces are delivered by the Canadian Forces Personnel Support Agency (CFPSA) usually through the provision of amenities such as newspapers, magazines and DVDs. Task Force Afghanistan is an exception, and for that mission CFPSA conducts an active morale and welfare program with about 60 specially trained staff deployed to the theatre of operations. In addition to the usual amenities, in Afghanistan CFPSA provides fitness and recreation programs, travel services and retail outlets.

Force Expansion

Recruiting

The Canadian Forces continue to build and sustain training capacity to meet the requirements of force expansion. The Canadian Forces Recruiting Group is changing its organizational structure and streamlining its recruiting, processing and management processes to ensure that its resources are applied more effectively. These adjustments will make the recruiting system more responsive, and improve the level and quality of



recruiters' services both to applicants and the CF. Initiatives planned for fiscal 2007–2008 include:

- Development of performance measures for candidate attraction;
- Implementation of a monitoring system to keep track of applicants and ensure timely processing of documents;
- Establishment of a permanent Recruiting Training Centre to give recruiters the knowledge and skills they need to attract and select suitable candidates;
- Implementation of central management of e-mail and telephone contacts with prospective applicants;
- Implementation of a pilot “hub and spoke” project at the Winnipeg Recruiting Centre with several CF Recruiting Teams made up of mobile teams augmented by small storefront locations; and
- Contracting out part of the reliability screening to speed up processing of applications.

Training

The recruit's first stop in the CF training and education system is the Canadian Forces Leadership and Recruit School (CFLRS), which has received the resources required to conduct basic military qualification training in accordance with the Strategic Intake Plan for fiscal 2007–2008. After basic military qualification training, recruits advance to military occupation training and common professional development. Several current initiatives that assist in meeting expanded production targets will be continued in fiscal 2007–2008:

- Augmentation of training cadres through employment of Reservists and, where appropriate, outsourcing to civilian training providers;
- Use of distributed learning, including courses that combine residential and distance learning to increase training with minimal infrastructure, expand throughput, and reduce time away from home;
- Evaluation of course content against operational needs to ensure that only essential training and education is delivered; and
- Implementation of the Military Civilian Training Accreditation Program to facilitate the transfer of credits from civilian to military schools, and recognition of civilian qualifications and thus reduce military training costs and encourage CF members to direct more of their own personal and professional development.

Although the resources are in place to recruit and train the high influx of recruits expected during fiscal 2007–2008, force expansion still faces risk in two areas:

- ability to address shortages in critical military occupations; and
- lack of flexibility to program training flow.



Critical military occupations

Despite numerous recruiting and retention efforts, several military occupations are still critically short of personnel. For a variety of reasons, recruiting and retention in some of these military occupations will remain problematic for some time. While the pool of potential applicants to the CF is growing, so is the range of job opportunities available to each person in that pool. The resulting stiff competition for human resources is exacerbated for some occupational groups by the high academic and medical standards of the CF, and shortages of certain skill sets in Canadian society.

To bring these critical military occupations up to strength, the Canadian Forces offer an array of entry programs, subsidized education opportunities, signing bonuses, and occupational transfer opportunities for serving members. Furthermore, the number of component transfers between the Reserves and the Regular Force is increasing, and more officer candidates are being accepted through the direct-entry program. The recruiting effort targeting physicians and pharmacists is a good example of these efforts; experienced recruiting officers work full-time on these occupations with help from serving CF health professionals. The recruiters approach practising doctors and pharmacists as well as students, interns and residents, offering incentives such as subsidized education for those still in school and signing bonuses for licensed professionals.

Intake estimates indicate that current recruiting programs will not be enough to bring many critical military occupations up to strength within two years. Without sufficient recruiting in certain critical military occupations, the Canadian Forces will not be able to conduct operations with optimum effectiveness.

Programming training flow

The Canadian Forces' real-time recruiting approach has a direct effect on the flow of the training program. Some years ago, the system changed from "just-in-time" recruiting, in which applicants were enrolled just before their course started, to "real-time" recruiting, in which applicants are enrolled as soon as possible to prevent loss of qualified candidates during the lag between completion of the recruiting process and the enrolment offer. Real-time recruiting brings the applicants into the CF, but it does not produce what the training system needs to operate efficiently: a flow of recruits programmed to arrive at training and education establishments for basic military qualification and occupational training when the schools are ready to receive them. The schools have capacity constraints, such as availability of suitable instructors, and infrastructure limitations, such as the availability of classrooms, laboratories, simulators, ranges and training areas.

The result of real-time recruiting is a backlog of personnel awaiting training (PAT)s who must wait until their schools accumulate enough students to run the course they need. All efforts are made to reduce the time they spend waiting, including the conduct of some courses below minimum student load or sending students on other courses they need in the meantime. The Post-Recruit Employment and Training Centre, which temporarily assigns PATs to bases and wings across Canada, allows the schools to focus on running courses and maximizes recruits' training and employment opportunities so they spend their time awaiting military occupational training much more productively.



The Chief of Military Personnel will monitor the risks associated with force expansion by tracking progress against the Strategic Intake Plan, the number of PATs and schools' capacity to deliver basic and advanced training, and adjust policies and programs accordingly.

Reserve Force

The Reserve Forces is composed of CF members who are enrolled for service other than continuing, full-time military service. The Reserve Force is divided into four sub-components:

- the Primary Reserve;
- the Supplementary Reserve;
- the Cadet Instructor Cadre; and
- the Canadian Rangers.

Primary Reserve

The role of the Primary Reserve is to augment, sustain and support deployed forces and, in some cases, perform tasks that are not performed by Regular Force members. The CF are continuing to explore ways to enhance the role of the Reserves in civil preparedness to respond to natural disasters and local emergencies.

The Primary Reserve structure includes the following:

a. Naval Reserve

The Naval Reserve provides highly trained, combat-capable sailors for the ships' companies of the navy's Kingston class maritime coastal defence vessels and for coastal operations. Coastal operations include roles distinct to the Naval Reserve, such as port security, and naval co-ordination and advice to shipping, as well as shared roles, such as mine countermeasures and intelligence. The total strength of the Naval Reserve stands at 4,250 of all ranks. Defence expects the Naval Reserve to reach its approved strength ceiling of 5,100 by 2015. The CF have invested in recruiting, training, long-term retention, leadership, management and public affairs initiatives for the Naval Reserve to ensure its long-term viability.

b. Army Reserve

Canada's Army Reserve (Militia) is organized in 130 units in 110 cities and towns across the country. The roles of the Army Reserve are to provide the framework to mobilize, augment and sustain the Regular Force and serve as a link between the military and civilian communities.

The Land Force Reserve Restructure (LFRR)'s mission is to develop an effective and credible Army Reserve that is complementary and supplementary to the Regular Force and relevant to the needs of the nation. LFRR is a two-phase process. While Phase 1 focused on stabilizing and testing new capabilities, Phase 2 will focus on change and growth. The CF plan is to increase the paid strength of the Army Reserve to 17,300 from its current strength of 16,650 by fiscal year 2007-2008. Expansion of Regular Force by



814 person years (PY) to an establishment strength of 20,765 PY. Reserve Force will grow by approximately 650 soldiers to sustain an average paid strength of 17,300 PY.

Within the context of the Army Strategy, both the Regular and the Reserve components will go through significant change in the upcoming year, to streamline and improve force generation. For the Army Reserve, this effort will significantly increase its force generation responsibilities, both in terms of depth (by providing reinforcement) and of breadth (by providing unique capabilities not available in the Regular component, such as chemical, biological, radiological and nuclear response; civil-military co-operation; and psychological operations). The CF will conduct an Army Reserve Establishment Review to allocate growth to areas where there is the greatest requirement.

c. Air Reserve

The air force has been an integral part of defence planning throughout the history of the air force. The air force has integrated the highly trained men and women of the Air Reserve into total force units with a single chain of command that supports all aspects of air force operations. Currently, the total strength of the Air Reserve stands at approximately 2,300 personnel in all ranks. The integrated air force structure means that air reservists are readily available for the day-to-day operation of the CF. Air Reserve members are now serving in many of the newly established command organizations, helping to ensure the effective integration of reservists into the new CF structure.

d. Communication Reserve

The Communication Reserve is mandated to generate forces and sustain combat-capable communication and information systems (CIS) elements and information operation support elements to augment deployed operations and strategic missions at home and abroad. The Communication Reserve is also providing CIS support to Army Reserve training activities. The Communication Reserve recently created a reserve Communications Research Operator occupation to better support CF EW/SIGINT operations. Occupational training began in 2006 at the CF School of Communications and Electronics at Canadian Forces Base (CFB) Kingston. Senior communications research personnel will be employed in key headquarters to provide continuing occupational oversight and guidance. The Communication Reserve will continue to focus on centralized training locations, currently CFB Kingston for occupational training and CFB Shilo for recruit and leadership training.

e. Health Services Reserve

The Health Services Reserve is heavily involved in both sustainment and the change agenda within the CF Health Services Group. The Health Services Reserve have been organized into two functional groups: Primary Reserve units known as Field Ambulance units, and the CF Health Services Primary Reserve List. Field Ambulance units train personnel to support, augment and sustain CF Health Services Group elements on operations, and to provide health services support to their affiliated Canadian Brigade Group. The members of the Health Services Reserve, primarily clinicians, augment a variety of Health Services organizations on operations and in clinics in Canada.



Priorities for the Health Services Reserve in fiscal 2007-2008 include:

- Prepare the plan to position the Health Services Reserve units and the Primary Reserve List to support the forthcoming changes that will arise out of the Canadian Forces Health Services Group Field Force Review. This will include changes to unit Organization and Establishment designed to amplify the Group's ability to meet its operational health services commitments for both domestic and international requirements; and
- Complete the Military Occupational Structure Analysis, Redesign and Tailoring (MOSART) process for the Health Services Reserve with the aim of enhancing the recruitment of clinicians with civilian skill sets thereby bringing a much greater depth to our support capability.

f. Judge Advocate General (JAG).

Reserve Force legal officers are held on the JAG Primary Reserve List (PRL). They are employed on “Class A” and “B” service conducting duties as military prosecutors, defending officers and military legal advisors to JAG clients. The JAG manages their careers.

The Environmental Chiefs of Staff (Maritime, Land and Air) command their respective Reserve elements, and the Assistant Deputy Minister (Information Management) controls the Communications Reserve. Reserve Health Services personnel are under the control of the Director General of Health Services.

A major challenge facing Defence continues to be to recruit a total of 10,000 new reservists as identified in Budget 2006. Senior representatives from the Primary Reserve are working with the Chief of the Defence Staff transformation team, ensuring that the Reserves are considered in every aspect of transformation.

Supplementary Reserve

The Supplementary Reserve is composed of personnel with previous military service who could be recalled for military service in an emergency. Members of the Supplementary Reserve may serve on a voluntary basis, but are not required to perform any duty or training except when placed on Active Service.

Cadet Instructor Cadre

The Cadet Instructor Cadre (CIC) is a sub-component of the Reserve Force, consisting of officers who have undertaken, by the terms of their enrolment, to perform such military duty and training as may be required of them. It consists of officers whose primary duty is the supervision, administration and training of cadets 12 to 18 years of age. They ensure the cadets' safety and welfare while developing in them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness and stimulating an interest in the CF.



Canadian Rangers

The Canadian Rangers provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot be covered by other elements of the CF. Their main task is to assist in the maintenance of Canadian sovereignty. The objectives for fiscal year 2007–2008 include:

- conducting up to 30 Ranger Sovereignty Patrols during the year in accordance with the Joint Task Force North (JTFN) surveillance plan;
- standing up and maintaining the necessary equipment and support personnel to form the infrastructure of a JTFN rapid reaction capability in accordance with the Campaign Operation Plan. This structure must be capable of deploying within 24 hours of notification, and be sustainable for up to four days;
- conduct at least one enhanced sovereignty patrol to a vulnerable area of the Arctic Archipelago in accordance with the JTFN surveillance plan;
- conducting North Warning System security patrols; and
- given the appropriate personnel resources, raising the total number of Ranger patrols in the JTFN area of responsibility to 60 and Junior Canadian Ranger patrols to 34.

The following table identifies the planned increase in the Reserve Force for the next three years.

Reserve Planning Strength

	Actual 2006–2007	Planned 2007–2008	Planned 2008–2009	Planned 2009–2010
Primary Reserve¹	24,000	24,750	24,800	25,500
Suppl Res²	N/A	N/A	N/A	N/A
CIC	7,403	7,500	7,500	7,500
CA Rangers³	4,274	4,365	4,525	4,685
Total	35,677	36,615	36,825	37,685

Source: Vice-Chief of the Defence Staff – Chief of Programme

Notes:

1. Current fiscal framework allows CF to increase the Primary Reserve Average Paid Strength up to 26,000 by end of FY 11/12. Primary Reserve reporting, planning and allocations is based on an Average Paid Strength derived from monthly reports provided by DSFC/DFECS. FY 07/08 includes expansion target of 650 additional reservists allocated to Land Force Reserve Restructure initiative. Source Chief of Programme.
2. The strength of the supplementary Reserve cannot be planned with a reasonable degree of accuracy, since it is a holding list that varies significantly with attrition and transfers within the CF. Source CMP.
3. CA Rangers will be expanded up to 5,000 Average Paid Strength by end of FY 11/12. Source Chief of Programme.



Current Reserve Initiatives

- **Canadian Forces Liaison Council**

Currently, reservists make up 13% of DND's deployed strength abroad, including one in seven soldiers in Afghanistan. The CF Transformation and anticipated commitments in international operations suggest that this rate of reservists' participation in operations will be maintained, if not increased, under the new Integrated Managed Readiness System.

Because Canada has no legislated job protection for voluntary service, the 45% of reservists with civilian employment and the 40% of reservists who are students depend on the voluntary support of employers and educational institutions to carry out their military duties.

The Canadian Forces Liaison Council (CFLC) seeks to increase the support of organization leaders in Canada to enhance the availability of reservists for training and operations. Through sponsored military visits, local unit employer support events, professional and community organizations involvement and employer awards and recognition activities, the CFLC reaches a large number of employers and educational institutions on behalf of reservists in order to obtain a leave of absence from their employment or studies.

Civilian Human Resources

- Defence must attract and retain the number and mix of qualified civilian personnel it needs to support the CF. The Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian) has identified the following challenges and priorities for fiscal 2007–2008:
 - Respond to CF needs, priorities and operational imperatives,
 - Optimize existing flexibilities for maximum efficiencies and return on investment (e.g. put the right person in the right place at the right time),
 - Aggressively pursue technological improvements that will optimize our workforce and streamline work processes,
 - Manage knowledge and professional development to ensure that Defence develops a versatile, innovative civilian workforce that positions the department for future change and challenges, and
 - Foster a healthy workplace that promotes equitable treatment and respect in a diverse, bilingual environment.

HR Processes and Service Delivery

Technology will continue to be the primary catalyst of rapid change and re-engineering of human resource business processes at DND. Opportunities for business transformation will flow from the departmental initiative to implement PeopleSoft version 8.9. These changes will enhance service delivery and facilitate new ways of doing business through such innovations as self-service arrangements for both managers and employees.



A 2003 Memorandum of Agreement between Treasury Board and bargaining agents outlines the allowances and benefits, payable to Public Servants deployed on CF operations outside Canada. The Assistant Deputy Minister – Human Resources (Civilian) (ADM(HR-Civ)) administers this benefit program and ensures deployed employees are compensated in accordance with applicable policies. As more Defence civilians are deployed on CF operations, ADM(HR-Civ) will administer the appropriate benefits equitably.

Workforce Renewal

Recruitment strategy

DND is responsible for managing a civilian workforce of the right size and mix of skills and diversity of backgrounds to achieve its mission of support to the CF.

ADM(HR-Civ) has developed a recruitment strategy that focuses on facilitating the intake of civilian employees to groups that are critically short of staff, such as Computer Systems (CS), General Labour (GL), Ship Repair (SR), Ship Operations (SO), Purchasing and Supply (PG) and Engineering (EN). This strategy takes a two-pronged approach that includes enhancing communications products and tools, and implementing an outreach program aligned to needs identified through HR planning.

Apprenticeship

A national apprenticeship framework is being developed to identify a consistent approach to hiring, training and compensating apprentices. The program will include the development of entry-level recruitment strategies, national outreach and collective staffing activities, defined trade-skills requirements from entry to graduation, and collective work descriptions for apprenticeship positions.

A project plan is currently being developed to implement the four recommendations identified in the Departmental Apprenticeship Study. Research is currently underway to examine current policies and practices across the federal government. The apprenticeship framework will be developed and implemented in stages, with full implementation by fiscal 2008–2009.

Retention strategy

ADM(HR-Civ) will use quantitative and qualitative analyses of the results of the 2005 Public Service Employee Survey, diversity climate surveys, and retention focus groups to identify retention issues, especially problems arising from workload and work-life balance, career development and learning, harassment, violence and discrimination, official languages, diversity and employment equity, labour-management relations, and employee engagement. The objective is to develop a horizontally oriented retention strategy.

Executive cadre management

ADM(HR-Civ) is responsible for the HR management of the Defence civilian executive cadre. This function includes the provision of national level HR planning, classification, resourcing, and performance management support services for the executive community.



The main challenge expected during fiscal 2007–2008 will be the approval and implementation of a community management framework for executives.

Knowledge Transfer and Professional Development

Treasury Board Policy on Learning, Training and Development

In its application of the Treasury Board policy on learning, training and professional development, ADM (HR-Civ) will emphasize continuous learning and the development of individual learning plans for each civilian employee of Defence. All training the policy identifies as “required” will be monitored and reported to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

“Defence professionals”

It is increasingly evident that the size, scope and complexity of Defence present managers and executives with unique challenges that should be addressed through tailored professional development programs focussed on departmental priorities both at the executive level and among groups that feed the executive cadre. ADM(HR-Civ) will continue to elaborate the Defence Professional concept to include products, programs and frameworks designed to ensure a high standard of shared knowledge, skills and abilities among managers and executives.

Joint Military-Civilian Initiatives

Alternate Dispute Resolution

The aim of Alternate Dispute Resolution (ADR) training and services is to provide leaders at all levels with the skills required for dealing with complaints positively so they can be resolved as quickly as possible and at the lowest possible level. Retention of CF members and Defence civilians is strongly influenced by the methods used to resolve complaints. The forecast for fiscal 2007–2008 includes the following points.

- **Promotion of ADR:** The conduct of some 500 ADR briefings, meetings, presentations and kiosk information sessions;
- **Training in ADR:** The conduct of more than 500 training sessions using both the “Resolving Conflict Effectively” course and training tailored to specific needs; and
- **Interventions in ADR:** The conduct of more than 1,400 ADR consultations, conflict coaching sessions, mediations, facilitations, group-needs assessments, and group interventions.

Planned Capital Acquisition

Consistent with the “Canada First” defence strategy, the key focus in fiscal 2007–2008 will be investment in core capabilities to ensure that transformation and modernization of the CF continues at an accelerated pace. A long-term capital investment plan will follow in due course. In the interim, the many projects already in various stages of development are consistent with the direction to be set in the defence strategy. The following major projects, which indicate this direction, will be progressed during fiscal 2007–2008.



Joint Support Ship

This critical project will replace the aging Auxiliary Oiler Replenisher class with a vessel capable of supporting not only other ships, but also land and air forces operating from those ships. The Joint Support Ship Project, currently in the definition phase, will deliver the first of three multi-role vessels in 2012. The project is on schedule, and two industry teams are developing proposals for preliminary ship design, project implementation plans, and an in-service support plan. These plans will be evaluated, and the team that produces the better plan will be selected to execute the project. Formal effective project approval will be sought in 2008.

Airlift Capability Project - Strategic

The Airlift Capability Project - Strategic, which received effective project approval from Treasury Board on June 22, 2006, will provide the strategic (i.e., long-range) transport aircraft the Canadian Forces require for domestic and international operations. These “off-the-shelf” (i.e., commercially available) aircraft are intended to maximize CF strategic airlift and interoperability with Canada’s allies. It will be capable of flying into hostile environments and delivering cargo and personnel directly to operational theatres. Delivery of the first two aircraft is planned for August and October 2007 and the last two of these aircraft to be delivered by April 2008.

Airlift Capability Project - Tactical

The Airlift Capability Project - Tactical, which received preliminary project approval from Treasury Board on June 22, 2006, will provide the tactical transport aircraft the Canadian Forces require for domestic and international operations. These aircraft must be able to operate over hostile terrain anywhere in the world, flying in harsh weather from unpaved, blacked-out airfields with no support facilities. Seventeen aircraft that meet Canadian aviation certification standards by the contract award date are to be delivered within 60 months of contract award, and the first aircraft must be delivered within 36 months of contract award.

Medium- to Heavy-Lift Helicopter Project

The Medium- to Heavy-Lift Helicopter Project, which received preliminary project approval from Treasury Board on June 22, 2006, will provide the CF with rotary-wing aircraft capable of moving troops and equipment safely and effectively in low- to medium-threat environments in Canada and abroad. All 16 aircraft to be acquired under this contract must meet Canadian aviation certification standards by contract award date. The first aircraft must be delivered within 36 months of contract award, and the last aircraft must be delivered within 60 months of contract award.

Medium Support Vehicle System

The Medium Support Vehicle System (MSVS) project will replace the current in-service medium truck capability that has reached the end of its service life. This project will provide operational Army, Reserve, Air Force and Joint units with the capability of transporting combat troops, tactically transport cargo and equipment, and to perform various support functions (medical/dental, engine repair, communication equipment



repair, optics repair, weapons repair etc.). Up to 1,500 Standard Military Pattern vehicles, with 300 trailers and associated armour protection kits will be procured. An additional 800 Military Commercial Off-the-Shelf vehicles will also be acquired. The MSVS project received preliminary project approval from the Treasury Board on June 22, 2006. Now in its definition phase, it is anticipated that the project will receive effective project approval in fiscal 2007-2008 with contracts awarded to industry in the same year.

Integrated Command and Control System

A key part of CF Transformation, the Integrated Command and Control System (IC2S) Project will be the basis of the continued evolution of the CF from a platform-centric force to a force enabled by information superiority. The primary aim of the IC2S Project is to develop and implement a command and control information system for the entire CF that will permit effective conduct of all phases of operations in the global security environment of the future. To achieve this aim, the IC2S Project will achieve the following objectives:

- Integrate existing classified CF command and control capabilities into a seamless secure, reliable core command and control information system for the entire CF;
- Link the CF command and control information system with other information capabilities at the tactical level in the CF, at DND and other Canadian government departments, in allied nations, and with public systems;
- Implement new capabilities that enable users of the CF command and control information system to conduct tasks in support of the four DND/CF core functions (command operations, conduct operations, generate and sustain operations and deliver intelligence to support operations); and
- Implement new capabilities to increase the reliability, survivability and maintainability of the CF command and control information system.

The IC2S project will be seeking preliminary project approval during fiscal 2007-2008.

Halifax-Class Modernization (HCM)

The backbone of Canada's navy, the Halifax-class frigates are approaching mid-life and, consequently, require updates not only to ensure their continued operational viability but also to ensure the bridge to the fleet of the future. Modernization of the HALIFAX class frigates, incorporating the Frigate Life Extension (FELEX) project, the standalone strategic and non-strategic capital projects as well as the National Procurement funded betterment projects, will continue under the umbrella of the HCM project. Definition work on several of these projects, including FELEX, Radar and C2 Upgrades are progressing at this time. The HCM project will seek expenditure approval during fiscal 2007-2008.

Materiel Acquisition and Support Information System (MASIS)

The MASIS Project is delivering an enhanced enterprise asset management capability with a focus on the acquisition, in-service life, and disposal of equipment and weapon systems. It is replacing a large number of stand-alone information systems and



introducing a common set of integrated and unified business processes across the Department and the Canadian Forces. Phase 4 of the Project rolled out the capability to the Navy. Phase 5 will deliver to the Army and Air Force, as well as other users. MASIS also represents the foundation piece for the Department's strategy for Enterprise IM Systems convergence and integration.

Directorate Omnibus Mounted Soldier Survivability Project (DOMSSP)

This project will address a number of soldier survivability demands. The team is currently concentrating on four technology areas: Active Protection Systems (APS), Improvised Explosive Device (IED)/Mine Blast technology, Enhanced Add-on-Armour (AoA) Kits for Light Armoured Vehicles (LAV), and Local Situational Awareness Systems (LSAS). One related project expected to be in implementation in fiscal 2007–2008 will be the \$130M Armoured Heavy Support Vehicle System (AHSVS) that will field a fleet of modern, 16-tonne, armoured logistic trucks for high threat, extreme terrain operations around the globe. The predominant aspect of the trucks will be enhanced protection from ballistic, mine and improvised explosive devices.



Accrual Budgeting

The following table summarizes those projects in definition or implementation in fiscal year 2007-2008 that are being resourced and accounted for using the principles of accrual budgeting.

PLANNED CAPITAL PROJECT EXPENDITURES	Forecast	Planned	Planned	Planned
(\$ Thousands)	Spending	Spending	Spending	Spending
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Budget 2005 Announcement				
Strategic Capital Investments:				
Medium to Heavy Lift Helicopters	8,489	268,373	358,123	420,034
Medium Support Vehicle System	11,986	35,032	204,980	456,291
Airlift Capability Project – Tactical	5,272	8,895	218,693	429,935
Joint Support Ship	0	82,285	96,030	194,000
Halifax-Class Modernization (HCM)	0	10,000	150,000	200,000
Total	25,747	404,585	1,027,826	1,700,260
Budget 2006 Announcement				
Strategic Capital Investments:				
Airlift Capability Project – Strategic	132,336	731,804	645,292	190,401
Howitzers M-777	24,569	3,456	0	0
Total	156,905	735,260	645,292	190,401
Grand Total	182,652	1,139,845	1,673,118	1,890,661
PLANNED ACCRUAL EXPENSES	Forecast	Planned	Planned	Planned
\$ Thousands	Spending	Spending	Spending	Spending
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Budget 2005 Announcement				
Strategic Capital Investments:				
Medium to Heavy Lift Helicopters	0	0	89,000	89,000
Medium Support Vehicle System	0	3,000	22,000	58,000
Airlift Capability Project – Tactical	0	0	0	0
Joint Support Ship	0	0	0	0
Halifax-Class Modernization (HCM)	0	0	0	0
Total	0	3,000	111,000	147,000
Budget 2006 Announcement				
Strategic Capital Investments:				
Airlift Capability Project – Strategic	0	123,000	163,000	99,000
Howitzers M-777	340	1,000	1,000	1,000
Total	340	124,000	164,000	100,000
Grand Total	340	127,000	275,000	247,000

Source: Assistant Deputy Minister – Finance and Corporate Services

Note: The investment table reflects the planned cash expenditures and accrual expenses for the projects that have received Cabinet or Treasury Board approval.



Optimal Use of Resources

Materiel Management

The Materiel Group is the central provider of services and program authority related to all Defence materiel acquisition and support programs. It manages equipment programs throughout their life-cycle, from concept to procurement through to disposal. As well as procuring Defence equipment and services of all kinds, the Materiel Group oversees materiel relations between Defence and other government departments, other levels of government, and international organizations.

Key facts about the Materiel Group:

- It is the functional management authority for the Departmental equipment asset base, which at the start of fiscal 2006–2007 had a net book value of over \$21B, as well as approximately \$5B in inventory stocks.
- It employs 3,450 civilian and military personnel (60 percent civilian, 40 percent military) across Canada and deployed abroad.

The Materiel Group recently brought together its performance management, audit co-ordination, and contract policy and compliance sections with the secretariat that handles sustainable development, aboriginal affairs, health and safety, and radiation safety to form a performance measurement and oversight directorate responsible for tracking and assessing the integrity of the Materiel Group program. At the same time, the Materiel Group consolidated the management of several complex transformative capital acquisition projects into a new division. This division also has a mandate to improve the professional standards of the Defence project management cadre by ensuring that each member possesses the education, qualifications and experience required for future acquisition challenges. The objectives of this reorganization are to use Project Management positions more efficiently, and to focus attention on high-priority capital equipment projects.

The traditional structure of major projects will be altered to consolidate common services such as procurement and financial, administrative and human resources management in one directorate with a mandate to develop project management qualification standards, gather and disseminate best practices, enhance project management training and formalize a project-management certification program. In addition, the rigor of scientific expertise will be applied to provide time-sensitive, accurate and critical procurement and economic analysis throughout all stages of equipment acquisition project management. The centralization of support is expected to reduce project overheads, increase flexibility in the allocation of resources to project priorities, emphasize development and refinement of project-management expertise across Defence, and accelerate key project activities.

Procurement and Contract Management

The Government recently announced \$17 billion in new capital spending on defence which includes life-cycle costs, and \$2 billion in maintenance and upgrades to equipment already in the Defence inventory. To complete the many projects arising from these allocations, the Materiel Group will work closely with Public Works and Government



Services Canada to ensure timely award of contracts and delivery of equipment and services to meet CF needs while ensuring best value for Canadians. To ensure these procurements will be fair, open and transparent in accordance with the *Federal Accountability Act*, the Materiel Group will ensure that contracts include appropriate integrity provisions. In addition, the Materiel Group will ensure appropriate accreditation and training for procurement officers. Rigorous requirements have been established for each procurement process to ensure openness and transparency while also meeting urgent operational requirements. Potential suppliers must demonstrate that they meet mandatory selection criteria including high performance standards. The Materiel Group will ensure that suppliers' bids on each procurement include industrial benefits, and select the package with the most advantages to Canada. The Materiel Group offers a wide range of procurement methods, including specialized contracts, standing offers, supply arrangements and an "electronic marketplace" within a framework of stringent ethical standards. The Materiel Group also plays a key role in encouraging the procurement of environmentally friendly goods and services.

Continuing its commitment to efficiency, productivity and cost reductions, the Materiel Group is co-operating with other stakeholders to:

- reduce the time required to complete the acquisition cycle;
- improve efficiency in the delivery of the Capital Procurement Program and the National Procurement Program; and
- respond to simplified high-level operational Statements of Requirements with off-the-shelf military and commercial goods when possible.

Realty Assets

The Defence portfolio of realty assets is in many respects the largest and most complex in the Government of Canada, and it includes owned and leased properties of all types and ages. By area, Defence occupies about 33 percent of federal buildings and 7 percent of federal land, with 25 main installations distributed across Canada and realty assets in every province and territory, located in 309 municipalities. The total realty replacement cost of Defence-owned buildings and works, including housing, is estimated at \$21.4 billion. The responsibility associated with managing such a vast realty asset portfolio, which includes several designated heritage sites, places a significant demand on the sustainment capability of Defence.

Defence realty assets are generally considered to be in fair condition, but that status is declining due to inadequate funding; investment levels have remained below recognized industry standards for a decade. Over the 2000–2006 period, there was a general decline of 16 percent in the condition of Defence realty assets, which represents a decline of more than 3 percent per year. If this trend persists, the overall condition can be expected to move from "fair" to "poor" in approximately five years. To rectify the situation, the following will be pursued:

- the continued development of Master Realty Asset Development Plans for each base and wing to improve realty asset planning and investment decisions;



- increased funding for maintenance and repair of realty assets to halt the decline in their condition and minimize the impact of deferred maintenance;
- establishment of proactive preventive maintenance functions; and
- more reliable record-keeping to improve realty asset decisions.

To maximize the efficiency of the realty asset portfolio and to ensure that it supports and enables Defence operations and programs, in fiscal year 2007–2008, DND will:

- implement a realty asset strategy to focus and guide realty asset activities towards a common goal;
- adopt a portfolio management approach to ensure common, integrated and efficient investment decisions; and
- implement an Integrated Site Investment Program to realize savings by consolidating, sharing and optimizing realty assets and to increase workforce productivity.

For additional information on the Capital Construction Program see Section III, Table 9.

Information Management

The Information Management Group (IM Gp) has made a commitment to adopt a capability-based approach to supporting operations and delivering IM capabilities and services in alignment with the “Canada First” defence strategy. The IM Gp will continue to provide the infrastructure and networks necessary to support operations and the corporate needs of the Department. To this end, maximum use will be made of commercial-off-the-shelf solutions where they make sense. Additionally, the IM Gp will make optimum use of other Government of Canada initiatives for shared services for IM/IT. Efforts will continue to improve security, redundancy and robustness of operational and corporate information systems and services.

Focusing on support to military operations, the IM Gp will lead the efforts to deliver a fully integrated command and control information system (C2IS) by converging existing environmentally “stove-piped” networks [the TITAN-CF command system network, Maritime Command Information Network (MCOIN), Air Force Command and Control Information System (AFCCIS), Land Force Command and Control System (LFC2S), Military Message Handling System (MMHS) and Automated Defence Data Network (ADDN)] networks now in service. The integrated C2IS will operate at Level II (Secret) and support the transformation principles of “command centricity” and “mission command”. C2IS will be as compatible as possible with the classified systems of Canadian government departments and allied militaries.

The fusion of intelligence and operational information made possible by C2IS will support military and government decision-making. The CF will expand and enhance the information and intelligence fusion capability so it can support at least 50,000 users around the world. Gaps in governance and oversight of command and control capabilities will be addressed. In his role of C4ISR champion, the Vice Chief of the Defence Staff will oversee the development of the C2IS.



Employing the resources of the Canadian Forces Information Operations Group (CFIOG) the IM Gp will continue to work closely with the Chief of Defence Intelligence (CDI) and the Communications Security Establishment (CSE) to gather, analyze and disseminate military signals intelligence information in support of government decision making and military operations.

During fiscal 2007–2008, the corporate intent is to identify force-development requirements in the IM field for the Defence strategy. Significant challenges include the departmental enterprise architecture, a management strategy for the Defence application portfolio, and updates to the IM Strategic Plan.

Through the Enterprise Information Security Environment Project, the IM Group plans to deliver a flexible, robust, multi-dimensional IM security capability. This will be accomplished by:

- identifying the information security requirements of an integrated Defence Enterprise Resource Planning capability;
- making progress on the development of an information security architecture; and
- assessing emerging security-based system architecture.

To address current and future information management requirements at Defence, the IM Group will plan, develop and implement a new record and document management capability, and develop a content management plan.

IM Group will also enhance “designated domain” access, and secure and non-secure video-teleconferencing capabilities.

The Information Management Group has made a commitment to adopt a capability-based approach to delivering IM capabilities and services in alignment with the “Canada First” defence strategy. During fiscal 2007–2008, the corporate intent is to identify force-development requirements in the IM field for the Defence strategy. Significant challenges include the departmental enterprise architecture, a management strategy for the Defence application portfolio, and updates to the IM Strategic Plan.

Through the Enterprise Information Security Environment Project, the IM Group plans to deliver a flexible, robust, multi-dimensional IM security capability. This will be accomplished by:

- identifying the information security requirements of an integrated ERP;
- making progress on the development of an information security architecture; and
- assessing emerging security-based system architecture.

To address current and future information management requirements at Defence, the IM Group will plan, develop and implement a new record and document management capability, and develop a content management plan.

IM Group will also enhance “designated domain” access, and secure and non-secure video-teleconferencing capabilities.



Conduct Operations

Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability.

Program Activity: Conduct Operations — Total Spending Net of Revenues				
Resources	Forecast Spending 2006–2007	Planned Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010
Departmental Spending ¹ (\$ Thousands)	2,376,348	2,286,490	1,849,781	1,550,751
Capital Spending (\$ Thousands) (included in departmental spending)	213,410	196,508	181,458	147,590

Source: Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services, Chief of Military Personnel and Assistant Deputy Minister (Human Resources - Civilian)

Note:

1. Planned Spending for Conduct Operations is subject to annual adjustment through future Main and Supplementary Estimates. It is expected that the 2008-2009 Planned Spending will increase once additional funding can be recognized.

The capability to conduct operations effectively at home and abroad is provided by efficient, professional maritime, land, air and special operations forces, supported by many partners and agencies. It comprises a variety of activities, including international operations in conjunction with NATO and the UN, continental NORAD operations, and domestic operations, such as surveillance and control of Canadian territory.

Constant Situational Awareness

The transformation of the CF added four operational headquarters and six regional Joint Task Forces to the command structure. The operational commands are responsible for domestic, deployed and special operations, and operational support. Common information and intelligence networks were developed to serve the new commands and provide constant situational awareness, and these networks will be available to the tactical, operational and strategic command levels.

A fully integrated system to be formed by converging networks will provide the capability of the TITAN-CF command system network, Maritime Command Information Network (MCOIN), Air Force Command and Control Information System (AFCCIS), Land Force Command and Control System (LFC2S), Military Message Handling System (MMHS) and Automated Defence Data Network (ADDN) networks now in service. The integrated command and control information system (C2IS) will operate at Level II (Secret) and support the transformation principles of “command centricity” and “mission command”. C2IS will be as compatible as possible with the classified systems of Canadian government departments and allied governments.



The fusion of intelligence and operational information made possible by C2IS will support military and government decision-making. The CF will expand and enhance the information and intelligence fusion capability so it can support at least 50,000 users around the world. Gaps in governance and oversight of command and control capabilities will be addressed. In his role of C4ISR champion, the Vice Chief of the Defence Staff will oversee the development of the C2IS.

Within the context of the Defence Intelligence Review, the Chief of Defence Intelligence (CDI) will implement a study of human intelligence (HUMINT) that includes a proposal to form a new CF unit at the appropriate level. CDI will develop a force-generation strategy for counter-intelligence and HUMINT capabilities, which are critical to commanders' situational awareness. The evaluation of the counter-intelligence function will be completed, and a study of strategic intelligence analysis will be conducted with a view to improve service with respect to national-level requirements. Input provided to complete the Canadian Intelligence Policy will include a complementary Ministerial Directive.

The Joint Information and Intelligence Fusion Capability (JIIFC) Project will deliver the capability to gather, analyze and disseminate military intelligence in support of defence and government requirements. Supporting units include the Communications Security Establishment (CSE) and the Canadian Forces Information Operations Group (CFIOG). This capability will also enhance the ability of the CF to generate knowledge from operational information to support decisive leadership at all levels.

Close co-operation between the JIIFC Project and the team conducting the Defence Intelligence Review will improve the quality of information and intelligence available to be developed into knowledge of the operational situation. The JIIFC Project will respond to the needs of decision-makers at all levels. In its second phase, while developing a long-term infrastructure plan, the project will consolidate its initial capability in a temporary facility. The JIIFC Project will continue to develop the processes, procedures and personnel that merge operational information and intelligence to form a "common operating picture" for commanders at all levels. The final deliverable of the JIIFC Project, due in 2009, will be the National Fusion Centre, which will bring military and civilian fusion partners together in a single building.

The CSE signals intelligence (SIGINT) program provides unique and timely foreign intelligence consistent with Canadian government requirements and priorities. This information is used for:

- indications and warnings;
- policy formulation;
- decision-making; and
- day-to-day assessment of foreign capabilities and intentions.

During fiscal 2007–2008, SIGINT program priorities will include:

- improving the quality of SIGINT products and services;



- continuing to integrate SIGINT capabilities with the CF to ensure the best possible SIGINT support to CF operations; and
- mastering the extraordinary challenge of the global information infrastructure and building on its technical capabilities.

The Marine Security Operations Centres (MSOC) consist of personnel from five core partner agencies – Canadian Border Services Agency, Canadian Coast Guard, Department of National Defence, Royal Canadian Mounted Police and Transport Canada. The function of the Marine Security Operations Centres will be to enable departments and agencies to work collaboratively to collect and analyze intelligence and other information in an effort to develop a solid awareness in their area of responsibility with regard to marine security.

The Interdepartmental Marine Security Operations Centres Project received effective project approval and an implementation contract was awarded in March 2006. Initial operational capacity is expected in April 2007 with full operational capacity expected in 2010.

Domestic and Continental Operations

As the single operational command for the whole country, Canada Command (Canada COM) is primarily concerned with planning domestic operations, including support to provincial and municipal authorities and inter-agency liaison. Memoranda of Understanding and interdepartmental contingency plans under development include one between Defence and the RCMP. Initiatives are under way to improve the co-ordination of CF support to civilian authorities with respect to major disaster response, especially firefighting; hurricane relief; chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) response; and pandemic diseases, especially influenza.

Canada COM is also responsible for operations undertaken by the CF in co-operation with the U.S. armed forces in North America. In this capacity, Canada COM has reached such important milestones as participation in the major Homeland Security-National Defence exercise involving U.S. Northern Command (NORTHCOM) and civilian agencies. Canada COM will continue to pursue the development and improvement of concepts of operations and command-and-control structures, and to solidify relationships between the CF and their domestic and continental security partners.

A single Combined Forces Air Component Command (CFACC), located in Winnipeg, coordinates and tasks all air support to Canada COM and the subordinate Joint Task Forces (JTF).

The air force will continue to provide the capability to respond to aeronautical and maritime Search and Rescue (SAR) incidents in all parts of Canada and its internationally agreed SAR regions. Additionally, the air force will continue to provide the capability to render humanitarian assistance and conduct disaster relief activities anywhere in the world, provide the capability to assist civilian authorities in aid of the civil power operations, and provide forces to assist in an air evacuation of Canadians from areas



threatened by imminent conflict, in permissive and non-permissive environments, with available air forces.

The navy will implement the Readiness and Sustainment (R&S) policy to fulfill the naval mission to generate and maintain combat-capable, multi-purpose maritime forces and meet Canada's defence capability requirements and assigned defence tasks. This will consist of generating a Composite Contingency Task Group (CCTG), comprised of four ships at high readiness (HR) (two ships per coast), and a National Task Group on each coast, consisting of the two HR ships assigned to the CCTG and two to three Standard readiness (SR) ships. Task groups will be available for domestic and continental contingency operations as directed by Canada COM.

The navy will generate assets to undertake Maritime Security patrols consistent with national security objectives, to support the deployment of 50 Frigate sea days.

In accordance with the current Memorandum of Understanding (MOU) between DFO and Department of National Defence, 155 sea days support shall be provided on a yearly basis. In addition, up to 50 additional Frigate sea days may be provided to support the Department of Fisheries and Oceans (DFO) Increased Presence Initiative in the NAFO Regulatory Area to address foreign over-fishing.

In accordance with the current MOU between the RCMP and Department of National Defence, up to 20 sea days shall be provided on a yearly basis in support of drug law enforcement. Demand beyond this level may be accommodated in accordance with the protocol outlined in the MOU.

Support to Canada Command for search and rescue missions shall be provided as and when required. A Ready Duty Ship (RDS) will be maintained under the operational command of CANADA COM at all times.

The North American Aerospace Defence Command – the bi-national command responsible for the aerospace surveillance and control of North America – continues to develop plans and procedures in co-ordination with military and civilian partners and in close co-operation with Canada COM and NORTHCOM. Canada and the U.S. are in the process of implementing NORAD's new maritime warning function, which was established on May 12, 2006, when the NORAD Agreement was renewed in perpetuity.

In response to unforeseen occurrences, the Health Services component of the Disaster Assistance Response Team (DART) will remain on 48 hours' notice to respond to humanitarian crises at home or abroad. Training of the DART medical team for this unique deployment role will continue as a Health Services priority.

International Operations

Security in Canada begins with stability abroad, and the CF have an important role to play internationally.

Reporting directly to the Chief of the Defence Staff, the Commander of Canadian Expeditionary Forces Command (CEFCOM) is responsible for the conduct of all overseas operations, including humanitarian, peace support and combat operations.



Through CEFCOM, the CF will conduct a range of international operations and will be prepared to:

- deploy forces globally, as directed by the Government, to participate in operations under NATO, the U.N. or other coalition auspices;
- support Canada's commitments to NATO and the U.N. by making maritime, land and air forces available to respond rapidly to international emergencies and other security challenges;
- deliver funds and materials from the Canadian International Development Agency to civil-military co-operation projects in theatres of operation;
- provide humanitarian assistance and conduct disaster-relief activities including (but not limited to):
 - helping civil authorities provide humanitarian relief,
 - providing medical assistance, and
 - re-establishing local infrastructure through the Disaster Assistance Response Team, possibly as part of an international joint and combined force; and
- evacuate Canadians from foreign countries threatened by imminent conflict, in conjunction with the military forces of other nations.

CEFCOM will continue to refine its force-employment processes and its relationships with deployed missions and its partners, including the other operational commands, the force generators of the CF, and other government departments, to ensure that necessary action is taken to achieve government objectives in a timely manner.

CANSOFCOM will plan, direct and control CF special forces operations, counter-terrorism activities, evacuation, and operational training in joint and combined environments.

The Canadian Operational Support Command (CANOSCOM) will continue to evolve with capabilities such as the Operational Support Engineer and Operational Support Military Police Groups and the establishment of its subordinate Canadian Forces Protective Services Unit (CFPSU). A Command Council has been set up to discuss the strategic-level mandate, and the harmonization and rationalization of CF operational support functions. CANOSCOM has also initiated studies to identify and develop the operational support capabilities needed for a second line of operations, and to introduce a "hub and spoke" system for moving personnel and distributing materiel in support of deployed operations.

Maritime Command (Atlantic) will deploy one Halifax-class frigate with its embarked helicopter detachment with the Standing NATO Maritime Group 1 (SNMG 1) from July to December 2007. At least one frigate will participate in the Mariner-series exercise in the spring of 2007, during which SNMG 1 will demonstrate that it is ready for the standby phase as the naval component of the NATO Reaction Force. The navy will review its participation in the SNMG 1 and the NATO Reaction Force when the command of SNMG 1 has rotated to another nation.



The army will continue to generate and maintain combat capable, multi-purpose land forces to meet Canada's defence objectives. At the request of the Afghan government and under a U.N. mandate, Canada will continue to participate in and lead the expansion of NATO operations into southern Afghanistan with approximately 2,300 Canadian troops in theatre. Even as they help the people of Afghanistan rebuild their country, they will play a leadership role on the world stage and protect Canada from terrorism. The Chief of Land Staff intends an aggressive pursuit of expansion activities to improve the force-generation base. The army will continue to be composed of people and organizations that adapt well to change, co-operate well with other CF elements, and lead integrated land effects.

The navy will investigate opportunities to deploy a Helicopter Carrying Frigate (FFH) with a United States Navy (USN) Group in support of Operation Enduring Freedom (OEF).

The air force will continue to maintain the capability to provide forces able to operate as part of a multi-national coalition force up to and including mid-level joint and combined operations. Air forces will be able to operate anywhere in the world and maintain the capability to provide Vanguard components of the Main Contingency Force for UN Operations. Moreover, the air force will continue to provide personnel to various NATO Headquarters and continuously provide aircrews and other personnel to serve in the NATO Airborne Early Warning System, participate in NATO training and exercises, and provide the opportunity for allied air forces to conduct training in Canada.



Contribute to Canada and the International Community

Provide Advice to the Government of Canada

The Department of National Defence and the Canadian Forces advise the Government of Canada on defence policy and military matters to achieve good governance, a distinct Canadian defence identity, and influence in the global community.

In support of the Minister of National Defence and the Government of Canada, DND provides the analytical basis for defence policy options; develops advice on issues affecting Canada's international defence and security; and co-ordinates national policies with Cabinet, Parliament, other government departments, and the public.

The CF advises the government on military requirements, capabilities and options, and on the likely consequences of either undertaking or failing to undertake various military activities. With four new operational headquarters and the Strategic Joint Staff, the Canadian Forces are better equipped for the new domestic and international security environment and to provide the government with timelier, more comprehensive military advice.

Contribute to Canadian Government and Society in Accordance with Canadian Interests and Values

Strategic Outcome: Good governance, Canadian identity and influence in a global community.

Program Activity: Contribute to Canadian Government, Society and the International Community — Total Spending Net of Revenues				
Resources	Forecast Spending 2006–2007	Planned Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010
Departmental Spending (\$ Thousands)	965,771	947,928	984,532	1,002,583
Capital Spending (\$ Thousands) (included in departmental spending)	29,354	26,231	24,289	23,672

Source: Assistant Deputy Minister - Finance and Corporate Services

This third program activity supports the Government of Canada's outcome to provide good governance and to enhance Canada's identity and influence in the global community. It comprises the following three program sub-activities:

- provide advice to the Government of Canada;
- contribute to Canadian government and society in accordance with Canadian interests and values; and
- contribute to the international community in accordance with Canadian interests and values.

The following entities support the foregoing activity:



The Communications Security Establishment

The CSE **Information Technology (IT) Security Program** provides Government of Canada clients with technical leadership and expertise, advice, guidance and services related to protecting information, and information systems and infrastructures.

As part of this task, CSE provides high-level IT security consulting; identifies cyber vulnerabilities and threats; and helps develop government IT security policy and standards. The IT Security Program's priorities for fiscal year 2007–2008 are:

- **Cyber Defence:** Prevent cyber attacks from reaching the critical systems of the Government of Canada;
- **Enterprise Architecture:** Make progress on the development of a government-wide enterprise IT security architecture; and
- **Security Technologies:** Provide authoritative, tailored contextual guidance to clients and partners.

As part of these priorities, CSE is also helping to advance the Canadian Crypto-Modernization Program for the government.

For the financial details on the CSE, refer to Table 2 in Section III. For more general information about the CSE, visit: <http://www.cse-cst.gc.ca/>

The National Search and Rescue Secretariat and the National Search and Rescue Program

The National Search and Rescue Secretariat (NSS), established in 1986, provides leadership to the National Search and Rescue (SAR) Program through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR). ICSAR includes representatives from central agencies and the federal departments and agencies that provide SAR services.

The NSS reports directly to the Minister of National Defence, who is the lead minister for SAR. The NSS is accountable to the Minister through ICSAR for the development, co-ordination, analysis and review of federal SAR program policies and plans, and for specific program activities. The NSS also provides leadership in enhancing co-ordination between provincial, territorial and federal SAR programs, and advises the Minister on program issues.

National SAR Program Management Framework

The management framework of the National SAR Program is designed to meet key Government of Canada objectives in the areas of integrated performance information, collective risk management, and appropriate control mechanisms. The framework is documented in the Strategic Directions Paper, the National SAR Program Plan and the National SAR Program Annual Report.



National SAR Program Strategic Directions and Priorities

ICSAR has adopted the following strategic directions and priorities for the National SAR Program:

- **SAR Program Information Management and Data Exploitation:**
 - Integrating data management with management decisions;
 - Using SAR incident data and analysis to guide planning decisions and develop prevention and awareness campaigns; and
 - Using SAR data to provide the link between resource inputs, service outputs and safety outcomes.
- **Interoperability:**
 - Eliminating the barriers that prevent SAR partners from working together;
 - Establishing the procedures, plans, training, equipment and communications that facilitate an integrated, co-ordinated response on land, at sea and in the air in any SAR operation; and
 - Validating the foregoing through joint training and multi-jurisdictional exercises.
- **Public Education and Awareness:**
 - Identifying and sharing best practices and education and awareness plans and campaigns among SAR partners to minimize the number of SAR incidents; and
 - Leveraging the resources dedicated to prevention and awareness campaigns.
- **Enhancing the SAR Volunteer Community:**
 - Reducing the systemic barriers that prevent SAR volunteers from reaching their full potential;
 - Increasing the capability (training, equipment and availability) of volunteer organizations;
 - Generating, maintaining and retaining committed SAR volunteers; and
 - Exploring new associations and community-based partnerships.
- **Leveraging Technology:**
 - Using technology to achieve effectiveness and reduce risk to SAR responders;
 - Identifying and developing best practices; and
 - Investing in new technologies to improve performance and develop new capabilities.
- **SAR Partnership with the Public Safety Community:**
 - Strengthening partnerships with the public safety community to facilitate and enhance SAR prevention, co-ordination and response activities, as many SAR responders are public safety personnel.



National SAR Secretariat Activities

To support National SAR Program priorities, the NSS will co-operate with SAR partners in the following activities during fiscal 2007–2008:

- Improve performance measurement and reporting for the National SAR Program;
- Complete the SAR Volunteer Review and work with partners on follow-up activities;
- Foster closer links between ICSAR and the Ground SAR Council of Canada, which includes provincial and territorial SAR authorities;
- Advance the Northern SAR Strategy by:
 - partnering with the territorial governments to strengthen the northern SAR infrastructure and SAR related plans and procedures, and
 - implementing risk-reduction solutions;
- Review the horizontal governance structure of the National SAR Program to determine whether improvements are required;
- Continue implementation of an improved comptrollership framework for the Search and Rescue New Initiatives Fund, and promote use of the fund;
- Renew the NSS website to improve the availability and accessibility of search and rescue information;
- Help DND co-ordinate national and international efforts to convert COSPAS-SARSAT to a system based on mid-earth orbit satellites.

National SAR Program Partner Activities

The 2007 National SAR Program Plan identifies several new and continuing activities to be carried out by SAR organizations during fiscal 2007–2008 that will have significant long-term effects on the delivery of SAR services in Canada:

- Canadian Coast Guard Fleet Renewal (Canadian Coast Guard);
- 406-MHz Personal Locator Beacon transition (Transport Canada, NSS);
- SAR Radio Interoperability Initiative (NSS, provincial and territorial governments);
- Enhancement of the SAR Mission Management System (Defence); and
- Multi-jurisdictional exercises.

For the financial details of the National SAR Program and the National Search and Rescue Secretariat, refer to Table 6 in Section III. For more general information about the NSS, visit <http://www.nss.gc.ca/>

Defence Research and Development Canada

On October 20, 2006, the Defence Management Committee approved the publication of Defence Science and Technology Strategy, which is now in its implementation phase. Defence S&T Strategy 2006 is a key component of a two-year project by Defence



Research and Development Canada (DRDC) to guide the DRDC response to CF Transformation and to the changes in Canada's defence and security environment.

Defence S&T Strategy 2006 was developed by DRDC in consultation with key Defence stakeholders and partners. Its objective is to maximize the impact of S&T on Canada's defence and security priorities through:

- the establishment of a Defence S&T Enterprise, a horizontal and functional governance mechanism that connects S&T providers with Defence clients;
- the development of a full-service Defence S&T capability that serves all the institution's core processes; and
- the development of strategic partnerships between Defence organizations, and between Defence as a whole and other institutions in government, industry and academia, in Canada and abroad.

R&D for Soldier Survivability

Currently the biggest threat to Canadians deployed on operations is the "improvised explosive device" (IED) — the homemade or improvised bomb. The terrorist's favourite weapon, improvised bombs are increasingly lethal and sophisticated; simple to make, easy to aim and fire, and they are very difficult to defeat.

DRDC has taken up the challenge of the improvised bomb with a co-ordinated R&D effort to examine technologies with potential to counter this deadly threat. Solutions will be explored both in-house and through a special project under the Technology Demonstration Program to solicit ideas from Canadian industry. Over the next five years, the Counter-IED TDP will provide about \$10 million in funding to projects that deal specifically with the improvised bomb problem, and allocate about \$15 million more to soldier survivability issues such as mine detection and neutralization, camp defences and vehicle armour.

Improving DRDC Infrastructure

If DRDC is to fulfill its mandate of ensuring that the Canadian Forces are technologically prepared and operationally relevant, it must address pressing infrastructure needs. The development of a DRDC Infrastructure Strategy, to be completed during fiscal 2007–2008, will ensure that spending on buildings and facilities realizes the greatest possible benefit to Defence as a whole. The Infrastructure Strategy will be based on the overarching Defence S&T Strategy, designed to equip DRDC for a leading role in the Defence S&T Enterprise and, consequently, to achieve the required effect on the Defence mission. It will provide the framework to ensure that sound, reasonable investment in infrastructure across DRDC is rigorously co-ordinated and prioritized. Finally, it will demonstrate and document the benefits to Canadians of the distributed nature of DRDC infrastructure.

For the financial details of Defence Research and Development Canada, refer to Table 5 in Section III. For more general information about DRDC, visit <http://www.drdc.gc.ca/>



Canadian Cadet Program

The Canadian Cadet Program is a federally sponsored national training program for youth between the ages of 12 and 18, conducted by Defence in partnership with the Navy Cadet League, the Army Cadet League and the Air Cadet League. The leagues recruit cadets, and organize accommodation and sponsors for each cadet unit. The CF provides personnel from the Regular Force, the Primary Reserve and more specifically members of the CIC. The CF also provides uniforms, some infrastructure and other support services such as airlift. Approximately 58,200 young Canadians will benefit from cadet training from September to June, some 1.7M training days will be provided. Some 23,230 cadets will be selected to attend national activities such as biathlon or marksmanship or one of the 24 Cadet Summer Training Centres located across the country either as trainees, or as Staff Cadets in leadership roles.

Planned Number of Cadets and Training Days

	2007–2008	2008–2009	2009–2010
Cadets – Local Training	58,200	58,200	58,200
Training Days – Local Training	1,725,000	1,725,000	1,725,000
Cadets – Advanced Training	23,300	23,300	23,300
Training Days – Advanced Training	545,000	545,000	545,000

Source: VCDS – Director General Reserves and Cadets

Junior Canadian Rangers

The Junior Canadian Rangers (JCR) Program is for youth between the ages of 12 to 18 (approximately 3,000), and its aim is to provide a structured youth program through traditional, life and Ranger skills development activities. JCR Patrols (107) are located in remote and isolated communities of Canada that have Canadian Rangers. The JCR Program is conducted in collaboration with local committees of adult community members who are in many cases supported directly by the band, hamlet or municipal council. The community provides a location for training, screens potential volunteers and instructors, and schedules training activities. The CF provide uniforms, training, financial and administrative support to the program, and CF Regular Force and Primary Reserve personnel assist delivery and evaluate JCR training during regular visits and field training exercises. The CF also provides Canadian Rangers with opportunities to serve as leaders, facilitators, supervisors and program developers.

DND will continue to engage local, regional, provincial or territorial and federal agencies and organizations, and other government departments, specifically Indian and Northern Affairs Canada.



Planned Number of Junior Canadian Rangers and Training Days

	2007–2008	2008–2009	2009–2010
Cadets (JCR) – Local Training	3,200	3,200	3,200
Training Days – Local Training	67,200	67,200	67,200
Cadets (JCR) – Enhanced Training	750	750	750
Training Days – Enhanced Training	5,250	5,250	5,250

Source: VCDS – Director General Reserves and Cadets

Official Languages

During fiscal 2007–2008, the CF will focus on:

- developing a transformation communication strategy for the Official Languages Program;
- Realigning the official languages policy framework;
- Adopting a functional approach to staffing;
- Measuring official languages performance in targeted health, safety and security functions; and
- Developing a results-based performance measurement system to monitor the ability of Defence to provide consistent bilingual services, leadership and instruction as required by the Official Languages Act.

Employment Equity and Diversity

Military

The CF will implement their Employment Equity plan during fiscal 2007–2008. The plan's key strategic objectives are:

- improving representation of the groups designated by the *Employment Equity Act*;
- making the CF inclusive through culture change initiatives; and
- facilitating career development for soldiers, sailors and air personnel who are female, aboriginal, or members of visible minorities.

Civilian

During fiscal 2007–2008, DND will continue to monitor and report on the Employment Equity program and ensure that Employment Equity considerations are solidly embedded in the staffing procedures developed under the new *Public Service Employment Act*. In this final year of implementation of the corporate Employment Equity Action Plan, the focus will be on providing managers and HR practitioners across DND with appropriate training and tools.



Canadian Identity – History and Heritage

Defence will continue to manage the *Canadian Military History Gateway*, a website with links to the sites of National Defence, Parks Canada, Library & Archives Canada, the National Film Board, the Canadian Broadcasting Corporation, Veterans' Affairs Canada, and the Canadian War Museum. The website and the partner network of sites promote Canadian military history and heritage throughout the world.

- Themes for fiscal 2007–2008 include: the 90th anniversary of the Battle of Vimy Ridge, Canada's Victoria Cross recipients, and the 400th anniversary of the founding of Quebec City.
- Defence will mount the ceremonies at Vimy, France, on April 9–12, 2007, to mark the 90th anniversary of the battle and to highlight the recent refurbishment of the monument.
- Defence will publish *Québec – Ville militaire, 1608–2008* and continue work on three books on CF participation in U.N. operations in the Congo (1960–1964) and the Middle East (1956–1967), and International Commission for Supervision and Control operations in Indo-China (1954–1973).

Canadian Forces Grievance Authority

Defence remains committed to sustaining a grievance system for the Canadian Forces that can handle complaints from across the CF throughout their entire life-cycle. The CF grievance system will continue to promote effective resolution from the initial stages, when a complaint can be resolved informally, to the point at which a final grievance decision is rendered and implemented. Priorities of the CF Grievance Authority during fiscal 2007–2008 include:

- expanding the capabilities of the grievance registry system to include tracking grievances at all levels by quantity, type and status;
- introducing a user-friendly grievance website that includes a case-management communication reporting function; and
- improving the processes and updating the governance tools that support the resolution of complaints and grievances.

For more information on the Canadian Forces Grievance Authority and the Canadian Forces Grievance Board visit: www.cfga.forces.gc.ca/intro_e.asp and www.cfgb-cgfc.gc.ca/process-e.php

Judge Advocate General

During fiscal 2007–2008, the Office of the Judge Advocate General (JAG) will continue to focus its efforts on support to operations. In addition to striving to provide forward-thinking legal advice on operational and international law, it will be working with the Canadian Defence Academy (CDA) to develop effective new methods for the delivery of operationally focused military legal education, training and doctrine for the CF.



Since an efficient and responsive military justice system is central to the effective exercise of operational command, the Office of the JAG will also be working with other military justice stakeholders to reduce the length of time it takes for the disposition of a matter by court martial.

Canadian Forces and Department of National Defence Ombudsman

The Office of the Ombudsman is a direct source of information, referral and education for the men and women of the Canadian Forces, employees of National Defence and their families. The Ombudsman helps individuals when they have a complaint or concern, investigates complaints, serves as a neutral third party on matters related to the DND and the CF and, when necessary, reports on issues to the public.

The Ombudsman will contribute to substantial, long-lasting improvements to the overall quality of life of Canadian soldiers, sailors and air personnel, Defence civilians, and their families. He will reach out to build comprehensive awareness and understanding of his mandate and role in the Defence community.

The Office of the Ombudsman will enhance accountability and openness in its investigations and operations in keeping with the intent of the *Federal Accountability Act*. It will strengthen overall program delivery, particularly the level of service it provides to CF members, Defence civilians and their families, consistent with the 2007–2008 priorities for Defence.

Contribute to the International Community in Accordance with Canadian Interests and Values

Defence contributes to the international community in accordance with Canadian interest and values through international organizations, industrial defence co-operation, scientific and technological co-operation, and provision of military training assistance.

Multilateral Organizations

Defence contributes to several multilateral and bilateral organizations that are both symbols of our national values and mechanisms for advancing and protecting Canadian interests on the international stage. The United Nations, the North Atlantic Treaty Organization and North American Aerospace Defence Command are central pillars of Canadian foreign and defence policy. 750 CF personnel, slightly more than 50 percent of CF foreign postings, support these three organizations. Defence also gives these three bodies significant funding to maintain military command structures and shared capabilities.

As much as possible, Canada also engages with and assists other international organizations, such as the European Union, the African Union, and the Organization of American States, all of which contribute significantly to international peace and security in areas such as the Balkans, Africa and Central and South America. Defence will continue to seek opportunities to engage with international organizations to promote Canadian values and interests abroad.



Industrial Defence Co-operation

During fiscal 2007–2008, Defence will work to enhance international industrial defence co-operation with Canada's allies, emphasizing three major activities:

- the nine-nation Joint Strike Fighter program, which gives Canadian industry access to a U.S. \$276-billion project; to date, some 50 Canadian companies, universities and research institutes have landed contracts related to the Joint Strike Fighter;
- under the Security and Prosperity Partnership with the U.S., co-operation with the U.S. Department of Defence to identify industrial infrastructure critical to national security;
- promoting Canada's financial, industrial and policy interests through NATO working groups on equipment and programs such as the NATO Airborne Early Warning and Control Program and the NATO Maintenance and Supply Agency.

The Joint Strike Fighter (JSF) program is a U.S.-led multinational effort to build an affordable, multi-role, stealthy fighter aircraft. Nine countries are in the program, including the United States, Italy, the United Kingdom, Norway, Denmark, Australia, the Netherlands, Turkey and Canada. Canada has been involved since 1997. On 30 November 2006, Treasury Board approved Canada's participation in the Production, Sustainment and Follow-On Development (PSFD) phase until 2013. Participation in this phase does not constitute a commitment to buy the JSF. The benefits of participation include continued access to work on the program for Canadian industry, increased interoperability with our allies and significant cost savings in acquisition and sustainment should Canada decide to buy the aircraft. A decision on the replacement for the current fleet of CF-18 is expected to be sought in the 2012 timeframe. The JSF program is not currently considered an acquisition program.

Scientific and Technological Co-operation

Defence Research and Development Canada (DRDC) is involved in numerous international defence science and technology working groups and collaborative research fora. International collaboration facilitates the exchange of knowledge and heightens Canada's profile on the world stage as a leader in scientific and technical innovation. The key international fora in which DRDC participates, include:

- **Technical Co-operation Program (TTCP):** An international research forum made up of Canada, the U.S., Britain, Australia and New Zealand, TTCP involves more than 850 scientists leading projects involving, at any given time, some 3,000 to 5,000 international scientific personnel; DRDC contributes to more than 70 TTCP technological initiatives;
- **NATO Research and Technology Organization:** Facilitates collaborative research with other NATO members; and
- **DRDC Centre for Security Science:** Initiated in 2006 to integrate security-related technology collaborations among 20 federal government departments and liaise with the U.S. Department of Homeland Security.



Military Training Assistance Program

The Military Training Assistance Program (MTAP) is an instrument of Canada's foreign and defence diplomacy. It directly contributes to the Defence mission by promoting Canadian interests and values abroad, and contributing to international peace and security. MTAP will provide education and training to the defence and security establishments of developing, non-NATO countries through the following undertakings:

- Language training to facilitate communication and interoperability among international forces;
- Professional development, which encompasses command, staff and technical training, to improve the professionalism of foreign armed forces; and
- Peace-support training to improve military and civilian participants' capacity to undertake multilateral and peace-support operations.

During fiscal 2007–2008, MTAP will initiate co-operative training projects in developing countries with allies such as Britain by co-ordinating relevant training projects with the Department of Foreign Affairs and International Trade, and by aligning MTAP training with the objectives of CF operations.



Executive and Corporate Services

Executive and Corporate Services do not constitute a program activity within the PAA construct. They do, however, comprise the corporate governance and strategic management activities carried out by individual organizations within Defence; activities which are fundamental to the coherence of all elements of the PAA.

Safety Programs

General Safety Program

Designed to meet the legislative requirements of Part II of the Canada Labour Code, the General Safety Program comprises occupational health and safety and the Return to Work program for civilian employees. It is the most comprehensive of the many DND/CF safety program detailed in DAOD 2007-0 – Safety.

During fiscal 2006–2007, a revised, strengthened safety governance structure was introduced to enhance synergy among the departmental safety programs and reduce duplication and inefficiencies. This co-ordination will continue during fiscal 2007–2008 under the oversight of the DND/CF Health and Safety Council chaired by the Vice Chief of the Defence Staff, which issued its first Annual Report during fiscal 2005–2006 and will issue another in 2007–2008. This reporting period will see more improvement in compliance with Part II of the Canada Labour Code in several areas, especially hazard analysis and risk management, that were formalized by the introduction of Canada Occupational Health and Safety Regulation XIX (Hazard Prevention) in November 2004.

Nuclear Safety

The Minister of National Defence is responsible for establishing and maintaining requirements for the control and safe use of ionizing radiation sources across Defence. The Director General Nuclear Safety implements a Risk-Based Control Regime authorizing DND/CF nuclear activities in consideration of risk balanced against the requirements for health, safety, security and protection of the environment.

For more information on nuclear safety at Defence, see the Report on the Management of Nuclear-Related Activities.

Modern Management

Defence will continue to enhance modern management by supporting intelligent, forward-looking, effective and efficient management practices consistent with Government of Canada standards and focusing on governance, accountability, stewardship, risk management, and results and performance. These management practices promote more effective resource management and in turn ensure value for Canadians.

Governance

In May 2006, Defence senior management gave approval in principle to change the governance structure at National Defence Headquarters. The executive committee



structure was altered to recognize the separation of operational and strategic headquarters and the creation of a “Canada First” defence strategy. The new governance structure will streamline the planning and acquisition of equipment and realty assets through top-down direction and resource allocation. Changes to the governance structure should be fully implemented in 2007–2008.

Integration of the PAA into core strategic resource management processes will continue in concert with governance changes. The PAA will also continue to be further refined as the common framework of the Defence annual reporting cycle.

Accountability

The annual Management Accountability Framework (MAF) exercise led by Treasury Board Secretariat assesses 10 elements of management accountability to help Defence strengthen its accountability processes and mechanisms. During fiscal 2007–2008, TBS will meet with the Deputy Minister to discuss compliance with the MAF. The purpose of this bilateral meeting is to determine how Defence is meeting its management commitments, and how it is tracking performance. A report is expected in spring 2007.

Stewardship

As the functional authority for information management at Defence, the Assistant Deputy Minister (Information Management) will ensure that the information management services meet the needs of the CDS vision and CF transformation. Projects already under way or completed include:

- the IM Services Transformation Project;
- the Single Enterprise Resource Planning Feasibility Study;
- the Enterprise Security Environment Analysis;
- the IM/IT Rationalization initiative; and
- a rapid review of Command, Control and Intelligence, and Human Resource Management capabilities.

These efforts are intended to enhance capabilities across Defence and improve stewardship of resources by aligning IM service delivery with the Defence Capability Plan.

Risk Management

Integrated risk management (IRM) is making progress at Defence since the release of the IRM Policy and Guidelines and the conduct of an institution-wide environmental study. All the Assistant Deputy Ministers and Environmental Chiefs of Staff have accepted eight strategic-risk areas. A two-part corporate risk profile is being developed to permit Defence to assess its operating environment and capacity to deal with high-level risks associated with strategic objectives. Part 1 of the corporate risk profile, now near completion, sets out the background, strategic context and methodology of Defence risk assessment, and discusses the areas of strategic risk and the progress made to date with IRM implementation. Part 2, now being developed, will be a snapshot of strategic risk in



Defence at a specific moment, and will identify the key high-level risks that must be managed at the corporate level. Responses to these risks will be developed once the risks have been linked to the strategic objectives and Defence priorities and analysed.

A Defence IRM Implementation Plan is also being drafted. This document will detail how IRM will be integrated into strategic and business planning and in decision-making processes and reporting. It will also detail how to integrate the practice of IRM across Defence, and how the institution will ensure continuous learning in the risk management field.

Defence is also integrating IRM into the Performance Management Framework, the main portal for reporting risk information. Further efforts to integrate IRM into other strategic processes at Defence will continue throughout fiscal 2007–2008. These efforts will include long-term work to develop and implement an effective IRM framework across all Defence Materiel Acquisition and Support activities.

Defence will continue to apply risk management techniques that reflect its historical funding trends. Continued application of a prudent risk management strategy that incorporates reasonable levels of over-programming in combination with identified risky investments is essential to success in achieving the Defence mission.

Results and Performance

Performance management remains a key component of the overall business planning cycle. Defence will continue its effort to align the DND/CF Performance Management Framework (PMF) to the PAA and the MAF and ensure that it provides relevant information on internal, service and program results. The goal is to have a PMF with balanced and factual information to facilitate decision-making and public reporting.

The PMF system continues to mature in DND and senior managers routinely discuss issues raised through the PMF system, in structured Balanced Scorecard discussions. The semi-annual internal performance management discussion paper and follow-on Defence Management Committee (DMC) discussion continue to be key processes for communicating and executing the Defence Strategy within the senior leadership.

The priority for fiscal 2007–2008 is to continue to evolve and mature the Defence PMF to ensure that the right sets of performance indicators, measures and targets are in place to accurately feed the Defence Balance Scorecard and Strategy Map. The Vice-Chief of the Defence Staff organization will continue to provide focus to the Defence Performance Management Action Teams and closely monitor the evolution of the Defence PMF.

Labour Relations

The new *Public Service Labour Relations Act* requires an Essential Services Agreements (ESA) for every Public Service bargaining unit that chooses conciliation or strike action as its method of dispute resolution. A key initiative for DND during fiscal 2007–2008 is to negotiate with bargaining agents to develop ESAs to maintain continuity of essential services at Defence in the event of labour disruptions. The incumbents of positions that provide services deemed essential to the safety or security of the public must continue to provide those services even if their union is on legal strike.



Defence Public Affairs

During fiscal 2007–2008, Defence Public Affairs will support all CF operations, bringing a special focus on Afghanistan by launching a comprehensive communications plan to inform Canadians and expand their understanding of the CF mission in Afghanistan.

Defence Public Affairs provides advice and support to procurement announcements, and co-ordinates media operations in CF operations. In particular, during fiscal 2007–2008, it will support announcements and follow-on activities surrounding the implementation of the “Canada First” defence strategy. A communications strategy will be developed to explain it to Canadians and Defence stakeholders, and the year’s communications activities and products will be overtly linked to the new strategy where appropriate.

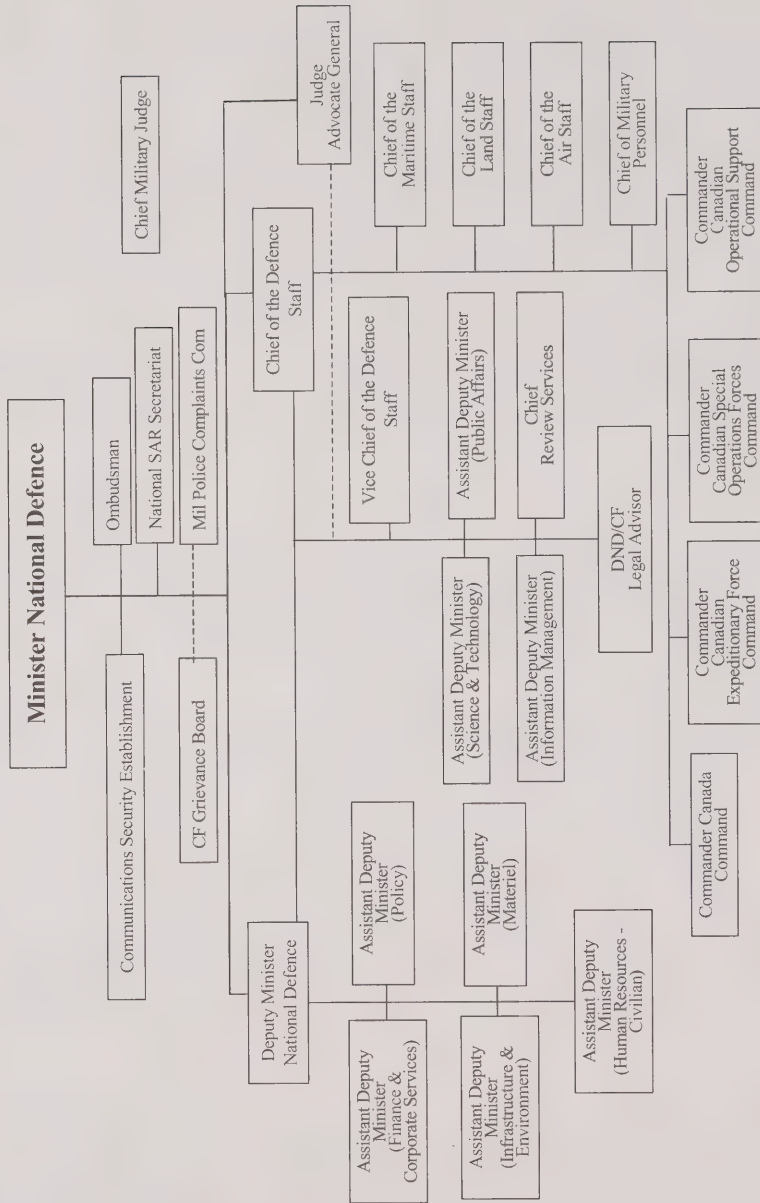
Defence Public Affairs will continue to support CF recruitment through the on-going recruitment advertising campaign, participating in assessments of the campaign’s effectiveness and revising it accordingly, and co-ordinating responses to queries about the campaign.

Defence Public Affairs will continue its renewal process with a view to aligning its organization, doctrine and daily activities with the new structure of Defence to achieve resource efficiencies and maximize effectiveness in support of Defence priorities.



Section III: Financial and Departmental Overview

Organization Chart



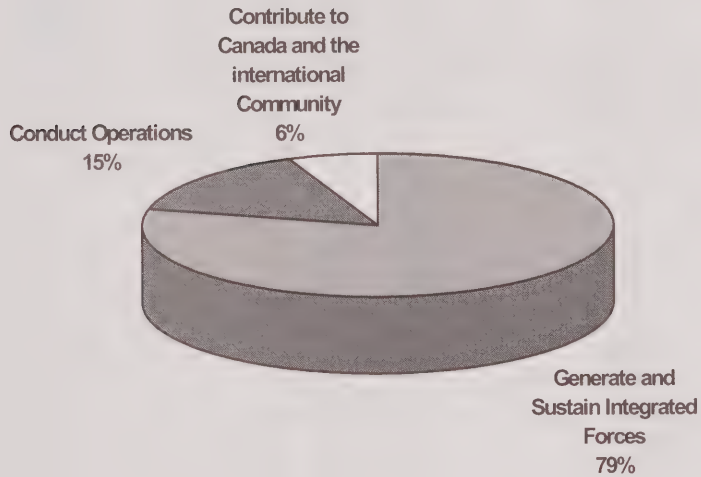
NOTE: CMS, CLS, CAS and CMP are also Commanders of Maritime, Land Force, Air and Military Personnel Commands respectively.



Financial Resources

Departmental Resource Consumption

Forecast Spending for FY 2006-07 by PAA



Total: \$15.9 Billion



Departmental links to the Government of Canada Outcome areas

2007-2008									
Program Activity	Budgetary							Adjustments (Planned Spending Not in Main Estimates)	Total Planned Spending
	Operating	Capital	Grants	Contributions	Gross Budgetary Expenditures	Less : Respendable Revenue	Net Budgetary Expenditures		
Strategic Outcome: Canadians' confidence that DND and the CF have relevant and credible capacity to meet defence and security commitments.									
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	10,812,417	3,370,129	152	20,627	14,203,325	(162,051)	14,041,274	569,753	14,611,027
Strategic Outcome: Success in assigned missions in contributing to domestic and international peace, security and stability.									
Conduct Operations	1,708,095	196,508	-	-	1,904,603	(10,364)	1,894,239	392,251	2,286,490
Strategic Outcome: Good governance, Canadian identity and influence in a global community.									
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	944,062	26,231	5,360	192,972	1,168,625	(222,533)	946,092	1,836	947,928
Total	13,464,574	3,592,868	5,512	213,599	17,276,553	(394,948)	16,881,605	963,840	17,845,445

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: See table on page 5 for the relationship between Defence's Strategic Outcomes and the Government of Canada strategic outcomes.

Table 1: Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	12,282,382	14,203,325	15,550,623	15,830,508
Conduct Operations	1,731,310	1,904,603	1,857,981	1,551,741
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	1,144,233	1,168,625	1,210,704	1,219,533
Budgetary Main Estimates (gross)	15,157,925	17,276,553	18,619,308	18,601,782
Less: Respondable revenue	(368,703)	(394,948)	(386,428)	(370,572)
Total Main Estimates/Spending	14,789,222	16,881,605	18,232,879	18,231,210
Adjustments:				
To 2006-07 Through National Defence's Supplementary Estimates				
Funding to strengthen the Canadian Forces' independent capacity to defend Canada's national sovereignty and security (Canada First)	418,079			
Increases to pay and allowances for Canadian Forces members	177,140			
Operating budget carry forward (horizontal item)	155,608			
Funding to acquire a strategic airlift capability that will move large numbers of troops and equipment over long distances	132,336			
Enhancements to the Canadian Forces mission in Afghanistan	113,633			
Funding for the continued leadership role in Afghanistan for the Canadian Forces	88,980			
Funding to acquire new medium sized military trucks to transport troops and supplies	11,986			
Funding for the incremental costs incurred to provide earthquake disaster relief in South Asia in 2005-2006	10,328			
Funding to acquire medium-to-heavy lift helicopters to move troops and equipment into remote areas	8,489			
Funding related to government advertising programs (horizontal item)	7,500			
Funding for the costs of Canadian disaster relief activities in the United States in the wake of Hurricane Katrina (horizontal item)	6,678			



(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Funding for the modernization of compensation policies for Joint Task Force 2	5,386			
Funding to acquire a tactical airlift capability that will provide planes to transport troops and equipment over short distances within a region	5,272			
Funding to cover the incremental costs incurred during the emergency evacuation of Canadian citizens from Lebanon	4,037			
Transfer from Western Economic Diversification – For legacy projects relating to the Alberta and Saskatchewan Centenaries (Museum of Regiments)	3,000			
Funding to continue building management capacity of the Public Security Technical Program	2,670			
Transfer from Social Sciences and Humanities Research Council – To support the indirect costs of federally-funded research at the Royal Military College	1,208			
Funding to assist in the construction of a facility to house the Halifax Bomber at the Royal Canadian Air Force Memorial Museum in Trenton, Ontario	1,000			
Transfer from Fisheries and Oceans – For projects to reform the classification of jobs within the Federal Public Service	919			
Reinvestment of royalties from intellectual property	567			
Transfer from Natural Sciences and Engineering Research Council (\$340) and Social Sciences and Humanities Research Council (\$179) – To support the Canada Research Chairs at the Royal Military College	519			
Transfer from Fisheries and Oceans – For unused funds related to investments in search and rescue coordination initiatives across Canada (horizontal item)	177			
Funding to increase the grant to Mr. R.P. Thompson for increases due to indexing	9			
Spending authorities available within the Vote due to a reduced requirement in contribution payments to the North Atlantic Treaty Organization (NATO)	(9)			
Transfer to Environment – To encourage the participation of Aboriginal students in post-secondary science and technology programs, maintain support mechanisms, and to promote the Federal Public Service as an employer of choice among graduates of this program	(30)			
Transfer to Parks Canada Agency – For the transfer of land located at 57B St. Louis Street in Quebec City	(74)			
Transfer to Foreign Affairs and International Trade – To provide support to National Defence staff located at missions abroad	(1,717)			



(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Spending authorities available within the Vote due to a reduced requirements related to the deferral of operating funding for the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative	(4,037)			
Transfer to Environment (\$1,525), Fisheries and Oceans (\$1,258), Transport (\$798), Royal Canadian Mounted Police (\$313), and Parks Canada Agency (\$269) – For investments in search and rescue coordination initiatives across Canada (horizontal item)	(4,164)			
Transfer to Transport (\$1,956), Royal Canadian Mounted Police (\$1,377), Canada Border Services Agency (\$750), and Fisheries and Oceans (\$554) – For public security initiatives (horizontal item)	(4,637)			
Spending authorities available within the Vote due to a reduced requirement for funding related to the assessment, management and remediation of federal contaminated sites	(9,103)			
2005 Expenditure Review Committee Savings – Procurement	(62,310)			
<u>To 2006-07 Through Adjustments Other Than National Defence's Supplementary Estimates</u>				
Civilian Pay Raises - Treasury Board Vote 15	34,841			
Funding related to government advertising programs (horizontal item)	8,000			
Administration charges related to the implementation of amendments to the Canadian Forces Superannuation Act - Employee Benefit Plan Recoveries Deposited to the Consolidated Revenue Fund	1,774			
Incremental funding in Support of the Internal Audit Policy	789			
Funding to conduct readiness assessment for audit of financial statements	200			
Adjustment to total Reinvestment of royalties from intellectual properties received through Supplementary Estimates (A) 2006-2007	(557)			
Reprofiling – Public Security Technical Program	(1,312)			
Reprofiling – Communications Security Establishment – Supporting New Activities	(1,500)			
Reprofiling – Maritime Information Management and Data Exchange (MIMDEX)	(3,000)			
Reprofiling – Marine Security Operations Centres	(6,587)			
Reprofiling – Secure Fleet Communications Project	(8,650)			

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Reprofiling – Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI)	(9,463)			
Reprofiling – Public Security and Anti-terrorism (Budget 2001)	(14,220)			
Employee Benefit Plan (EBP)	51,876			
To Planned Spending Levels				
Reinvestment of the proceeds from the sale of real property (2.a)		17,510		
Funding related to government advertising programs (horizontal item) (2.b)		10,000		
Civilian Pay Raises - TB Vote 15 (2.c)		8,524	5,957	5,957
Reprofiling – Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI) (2.d)		6,015		
Reprofiling – Public Security and Anti-terrorism (Budget 2001) (2.d)		2,200		
Canadian Pension Plan coverage (2.e)		2,000	2,000	2,000
Incremental funding in Support of the Internal Audit Policy (2.f)		810		
Reinvestment of the royalties from intellectual property (2.g)		450		
Employee Benefit Plan (EBP)		1,784	1,367	1,367
Budget 2005 Announcement				
Strategic Capital Investments (2.h)		294,092	603,613	758,299
Budget 2006 Announcement				
Canada First - Non-Capital Investments (2.i)		601,000		
- Strategic Capital Investments (2.h)		19,456	17,000	49,000
Total Adjustments	1,121,632	963,840	629,937	816,623
Total Planned Spending	15,910,854	17,845,445	18,862,816	19,047,833
Less: Non-Respendable revenue	(611)	(25,584)	(600)	(627)
Plus: Cost of services received without charge	530,096	554,837	553,278	563,219
Total Departmental Spending	16,440,339	18,374,699	19,415,494	19,610,425

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Notes:

1. Due to rounding, figures may not add up to totals shown.
2. Expected approval of items in the adjustments to Planned Spending levels:
 - 2a: Following approval of the Department's Long Term Capital Investment Plan by Treasury Board the revenues from sales of real property will be sought through the 2007-08 Supplementary Estimates.
 - 2b: Approved by Treasury Board in October 2006. The funding will be sought through the 2007-08 Supplementary Estimates (A).
 - 2c: For 2007-08, spending authorities will be provided through the 2007-08 Supplementary Estimates (A). For 2008-09 and beyond, spending authorities will be provided through the 2008-09 Annual Reference Level Update.
 - 2d: Reprofitting adjustments approved in December 2006. The reprofiling adjustment will be sought through the 2007-08 Supplementary Estimates (A).
 - 2e: Approved in December 2006. Statutory authorities will be adjusted at year end for FY 2007-08 and part of baseline adjustment from 2008-09 and ongoing.
 - 2f: Spending authorities will be sought through 2007-08 Supplementary Estimates (A).
 - 2g: Spending authorities will be sought through 2007-08 Supplementary Estimates (A) upon proof of deposit to the Consolidated Revenue Fund (CRF).
 - 2h: Expenditure authority for either definition or implementation phase for Budget 2005 and 2006 major capital projects will be sought during fiscal year 2007-08.
 - 2i: Budget Announcement 2006 Canada First for 2007-08. Non-Capital Investment will be sought through 2007-08 Supplementary Estimates (A).

Human Resources – Full Time Equivalents (FTEs)

	Forecast FTEs 2006-2007	Planned FTEs 2007-2008	Planned FTEs 2008-2009	Planned FTEs 2009-2010
Military (Regular Force) ¹	64,878	66,737	67,347	67,957
Civilian ²	24,400	25,000	25,000	25,000
Total	89,278	91,737	92,347	92,957

Source: Chief of Military Personnel and Assistant Deputy Minister Human Resources (Civilian) and VCDS - Chief of Programme

Notes:

1. Current fiscal framework limits Regular Force expansion up to 68,000 Average Paid Strength. This strategic limit does not include personnel seconded to OGDs (approx 300 FTEs) and Project Management Personnel Resource paid under Vote 5 projects (approx 400 FTEs). FY 07/08 Average Paid Strength includes approx 1,200 Class "C" Reservists to augment operationally deployed forces.
2. Current fiscal framework will limit civilian Salary Wage Envelope to 25,000 FTEs equivalent. Such envelope does not include personnel seconded to OGDs, Project Management Personnel Resource paid by Vote 5 projects and ongoing/proposed initiatives to convert professional contractor support to Public Service members.

**Table 2: Voted and Statutory Items**

(\$ Thousands)		2007-2008 Main Estimates	2006-2007 Main Estimates
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording		
1	Operating expenditures	11,848,854	11,155,813
5	Capital expenditures	3,592,868	2,267,832
10	Grants and contributions	210,451	191,721
(S)	Minister of National Defence salary and motor car allowance	75	73
(S)	Payments under the Supplementary Retirement Benefits Acts	7,020	9,000
(S)	Payments under Parts I-IV of the Defence Services Pension Continuation Act (R.S., 1970 c. D-3)	1,550	1,900
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while servicing as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan (Appropriation Act No. 4, 1968)	90	95
(S)	Contributions to employee benefit plans - Members of the Military	957,396	903,931
(S)	Contributions to employee benefit plans	263,300	258,857
	Total Department	16,881,605	14,789,222

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note:

1. The Main Estimates of 2007-2008 are \$2,092.4 million higher than the Main Estimates of 2006-2007. This increase can be explained by the following: \$1,044.1 million in additional funding for Strategic Capital Investment announced in Budget 2005 and 2006, \$382.3 million to fund the expansion of the Canadian Forces, \$273.6 million to fund operations in Afghanistan, \$253.3 million for Pay and Allowance increases for Military and Civilian personnel, \$187 million to partially offset the loss of purchasing power due to price increases, \$100 million to address the shortfall in operating budgets (Sustainability), offset by a \$62.3 million reduction resulting from the planned procurement savings, a \$55 million reduction to fund the Department's share of the Expenditure Review Committee reallocations, and \$30.6 million in reductions for transfers and technical adjustments.

**Table 3: Services Received Without Charge**

(\$ Thousands)	2007-2008
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	71,747
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	468,839
Worker's compensation coverage provided by Social Development Canada	11,258
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	2,994
Total 2007-2008 Services received without charge*	554,837

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Table 4: Summary of Capital Spending by Program Activity

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Defence Services Program				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	2,256,142	3,685,877	4,514,658	4,720,356
Conduct Operations	213,410	196,508	181,458	147,590
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	29,354	26,231	24,289	23,672
Total	2,498,906	3,908,616	4,720,405	4,891,618

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown

Note:

1. The Total Capital Spending of \$3,592,868 thousand reported on Table 2 Voted and Statutory Items equals the capital portion of the Main Estimates for fiscal year 2007-08. This capital table is showing \$3,908,616 thousand for fiscal year 2007-08. The increase of \$315,748 thousand is the adjustment from the Main Estimates to the Planned Spending figure for the Strategic Capital Investments (Budget 2005 and 2006), the reinvestment of proceeds from the sale of Real Property, and the reprofiling of funds for the Public Security and Anti-terrorism Initiative.


Table 5: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

(Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Defence Services Program				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	(2,565)	2,583	(2,604)	2,625
Conduct Operations				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	(279)	264	(243)	222
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values				
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)	(156)	153	(153)	153
NATO Damage Claims ^(Note 1)	10	15	1	1
Total	(2,990)	3,015	(2,999)	3,001

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Notes:

1. Article VIII of the NATO Status of Forces Agreement signed April 4, 1949, as amended, deals with claims for damages to third parties arising from accidents in which a member of a visiting force was involved. This account is charged with the amount recoverable from other states, for claims for damages amount recoverable from other states, for claims for damages that took place in Canada, and is credited with recoveries.

2. This account was established for the purpose of financing: (a) public funds imprest and public funds advance accounts; (b) standing advances; (c) authorized loans and advances to employees posted abroad; and (d) authorized recoverable advances to establish military messes and canteens. The total amount authorized to be outstanding at any time is \$120,000,000 as last amended by National Defence Vote L11b, Appropriation Act No. 4, 2001-2002.

**Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

Respendable Revenue				
(\$ Thousands)	Forecast Revenue 2006-2007	Planned Revenue 2007-2008	Planned Revenue 2008-2009	Planned Revenue 2009-2010
Defence Services Program				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces				
Recoveries from Members	104,860	118,888	110,229	110,651
Recoveries from OGDs	10,824	12,272	11,379	11,422
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	4,321	4,900	4,543	4,560
Other Recoveries	22,924	25,991	24,098	24,190
Subtotal	142,930	162,051	150,248	150,824
Conduct Operations				
Recoveries from Members	3,288	1,592	1,398	290
Recoveries from OGDs	611	296	260	54
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	15,647	7,577	6,652	1,381
Other Recoveries	1,857	899	790	164
Subtotal	21,403	10,364	9,099	1,889
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values				
Recoveries from Members	923	1,005	1,025	984
Recoveries from OGDs	6,391	6,959	7,101	6,813
Recoveries from Other Governments/UN/NATO	191,834	208,883	213,152	204,496
Other Recoveries	5,222	5,686	5,802	5,567
Subtotal	204,370	222,533	227,081	217,859
Total Respendable Revenue	368,703	394,948	386,428	370,572
Non-Respendable Revenue				
Defence Services Program				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	35			
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	576	25,584 ¹	600	627
Total Non-Respendable Revenue	611	25,584	600	627
Total Respendable Revenue and Non-respendable Revenue	369,314	420,532	387,028	371,199

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to total shown.

Note:

1. The FY 2007-08 estimates include \$25 million in non-respendable revenue pertaining to the negotiated payment due from Germany related to its share of the costs of any future cleanup of the training area at CFB Shilo of unexploded ordnance.



Table 7: Cost Estimates for CF International Operations

Operations	FY 2006-2007 (\$MILLIONS)		FY 2007-2008 (\$MILLIONS) Estimates	
	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Full DND Cost	Incremental DND Cost
Africa				
IMATT – OP SCULPTURE (Sierra Leone)	1.8	.4	1.9	.5
MONUC – OP CROCODILE (DRC)	1.8	.4	1.7	.3
UNAMIS – OP SAFARI (Khartoum, Sudan)	3.9	1.5	5.6	1.5
AMIS – OP AUGURAL (Addis Ababa, Ethiopia)	4.3	3.1	34.1	32.5
Sub-Total	11.8	5.4	43.3	34.8
Arabian Gulf Region and South West Asia				
OP ALTAIR (South-west Asia)	22.3	10.0	-	-
OP ARGUS (Afghanistan/Kabul)	3.1	1.0	3.1	1.0
OP ATHENA – ISAF NATO (Afghanistan)	1,304.3	522.0	1,591.0	846.0
OP ARCHER – OEF (Afghanistan)	699.7	280.0	5.0	1.5
OP PLATEAU (Pakistan)	.6	.6	-	-
UNAMI – OP IOLAUS (Iraq)	.2	.1	.2	.1
Sub-Total	2,030.2	813.7	1,599.3	848.6
Americas and the Caribbean				
OP FOUNDATION (US CENTCOM Tampa)	1.8	.7	1.6	.5
MINUSTAH – OP HAMLET (Haiti)	.8	.1	.7	.1
Sub-Total	2.6	.8	2.3	.6
Europe				
OP BRONZE (Bosnia) (NATO)	1.3	.3	1.1	.1
OP BOREAS (Bosnia) (EUFOR)	2.0	.8	1.3	.1
OP SEXTANT – (HMCS ATHABASKAN & HMCS IROQUOIS) (NATO)	35.9	17.0	26.4	12.5
Sub-Total	39.2	18.1	28.8	12.7
Middle East				
UNDOF – OP DANACA (Golan Heights)	.2	.2	-	-
MFO (Multinational Force & Observers) – OP CALUMET (Sinai) non-UN	3.9	.7	3.7	.5
UNTSO – OP JADE (Middle East)	1.4	.3	1.2	.1
OP PROTEUS (Jerusalem)	.8	.4	.7	.3
UNFICYP – OP SNOWGOOSE (Cyprus)	.2	.1	.2	0
OP GLADIUS (Syria)	.5	.1	.5	.1
OP LION (Departure of Canadians from Lebanon)	5.8	4.1	-	-
Sub-Total	12.8	5.9	6.3	1.0
Common Costs				
Others (expenses related to more than one mission)	7.3	7.3	19.0	19.0
Sub-Total	7.3	7.3	19.0	19.0
Total: Operations	2,103.9	851.2	1,699.0	916.7
	UN Revenue to CRF	MFO Revenue to DND	Est UN revenue to CRF	Est UN/MFO revenue to DND
Revenues/Recoveries	.1	12.6	.1	7.8

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

**Table 8: Capital Construction Program (Spending over \$60M)**

Projects listed below have been identified as either: (1) projects in which the estimated expenditure exceeds the delegated approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$60 million), or (2) projects in which the risk is particularly high, regardless of the estimated amounts. All major capital construction projects fall under the Generate and Sustain Integrated Forces program activity. For fiscal 2007–2008, planned spending on major capital construction projects (>\$60M) represents 30% of total planned capital spending on construction.

IN SUPPORT OF GENERATE AND SUSTAIN INTEGRATED FORCES (S Thousands)	CURRENT ESTIMATED COST	CUMULATIVE SPENDING TO MARCH 31, 2007	PLANNED SPENDING 2007–2008	FORECAST SPENDING 2008–2009	FORECAST SPENDING 2009–2010	FUTURE YEARS REQUIREMENTS
Alberta						
Upgrade Roads/Utilities (Cold Lake)	60,820 (I)	2,290	7,860(S)	13,440(I)	8,530 (I)	28,700(I)
British Columbia						
Replace “A and B” Jetty (PD)	199,760 (I)	480	1,000 (S)	1,400 (I)	2,000 (I)	194,880 (I)
FMF Cape Breton (EPA) (PI)	136,310 (I)	106,270	16,910 (S)	12,800 (I)	330 (I)	0
Colwood Refuelling Upgrade (EPA) (PI)	64,035 (S)	60,730	3,305(S)			
New Brunswick						
RTA Sedimentation Remediation (Gagetown) (PPA)	73,680 (I)	4,270	3,810 (I)	6,400 (I)	6,400 (I)	52,800 (I)
Utilities Upgrade Gagetown (PPA)	80,400 (I)	18,160	21,720 (I)	12,840 (I)	16,020 (I)	11,660 (I)
Nova Scotia						
Replace Jetty NJ & NK1, Halifax	54,650 (I)	1,650	0	0	0	53,000 (I)
Newfoundland						
Pleasantville Consolidation (PPA)	88,450 (I)	1,520	4,840 (I)	17,730 (I)	18,070(I)	46,290 (I)
Quebec						
5 Svc Bn Facility, Valcartier	60,800 (I)	0	4,390 (I)	27,320 (I)	21,080	7,020 (I)
Ontario						
RMC Dormitories (EPA) Kingston (PI)	65,820 (S)	31,100	14,550 (S)	10,010 (S)	0	10,160(S)
Joint Experimentation Centre Ottawa (EPA) (PI)	63,920 (S)	5,560	24,890(S)	20,930 (S)	12,540 (S)	
Various						
Omnibus Cadet Support Training Centre	63,030(I)	18,160	19,630(S)	14,490(S)	10,750(S)	
Totals	\$1,011,675	\$250,190	\$122,905	\$137,360	\$95,720	\$405,500

Source: Assistant Deputy Minister – Infrastructure and Environment

*Based on date available as at 31 December 2006

Legend: I = Indicative Estimate S = Substantive Estimate
 OA = Options Analysis PD = Project Definition PI = Project Implementation
 PPA = Preliminary Project Approval EPA = Effective Project Approval

For additional information on Federal Real Property and *Federal Immovables Act* visit:

<http://laws.justice.gc.ca/en/F-8.4/index.html>



Table 9: Details on Project Spending (Capital Equipment Program)

Projects listed in the table below have been identified as either: (1) projects in which the estimated expenditure exceeds the delegated approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$30 million *with substantive cost estimates*), or (2) projects in which the risk is particularly high, regardless of the estimated amounts. All major capital equipment projects fall under the Generate and Sustain Integrated Forces program activity.

Project Number	Project Title and Phase	Current Estimated Total Cost	Planned Spending to 31 March 2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Future years Requirements
GENERATE AND SUSTAIN INTEGRATED FORCES							
Maritime Effects							
1487	Canadian Towed Array Sonar System (C/O)	120,926	120,651	275	0	0	0
2549	Submarine Capability Life Extension (I)	869,832	754,700	54,462	19,815	16,961	23,894
2573	Maritime Environmental Protection Project (I)	55,507	46,567	2,300	2,000	1,800	2,840
2586	Frigate Life Extension (D)	22,952	8,472	14,480	0	0	0
2640	Evolved Sea Sparrow Missiles (I)	504,000	485,194	5,253	10,146	3,407	0
2664	Advanced Electro-optic Sensor (I)	240,528	77,872	44,766	47,182	37,393	33,315
2673	Joint Support Ship (D)	37,525	10,125	27,400	0	0	0
2680	Maritime Helicopter Project (I)	3,160,300	724,088	425,841	664,497	432,590	913,284
2783	Identification Friend or Foe (I)	38,176	794	601	5,689	6,172	24,920
2796	YAG 300 Training Vessel Replacement (I)	99,020	48,127	20,687	13,471	16,735	0
	TOTAL MARITIME EFFECTS	5,148,766	2,276,590	596,065	762,800	515,058	998,253

Project Number	Project Title and Phase	Current Estimated Total Cost	Planned Spending to 31 March 2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Future years Requirements
Land Effects							
58	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension (I)	159,250	76,211	21,533	29,662	26,789	5,055
84	Army GPS Equipment Replacement (I)	43,963	27,564	9,653	2,845	3,901	0
276	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance (D)	134,715	101,900	23,500	9,315	0	0
731	Mobile Gun System (Work Suspended Pending Government Decision to Terminate Project) (D)						
1070	Armoured Patrol Vehicle (I)	123,683	101,665	18,606	3,412	0	0
1203	Armoured Heavy Support Vehicle (I)	108,247	2,020	96,739	4,731	4,757	0
1204	Light Armoured Vehicle Remote Weapon System (I)	41,272	8,248	33,024	0	0	0
1436	Low Level Air Defence Modernization (I)	1,093,179	1,084,289	8,890	0	0	0
2058	Weapons Effect Simulator (I)	108,002	96,316	9,791	1,895	0	0
2346	Medium Support Vehicle System (D)	24,585	4,187	20,398	0	0	0
2349	Light Utility Vehicle Wheeled (I)	298,400	290,500	7,900	0	0	0
2536	Role Three Health Support (I)	42,453	40,274	2,179	0	0	0
2556	Canadian Forces Point Biological Agent Detection, Sampling and Identification Project (I)	48,155	10,220	17,935	15,000	5,000	0
2637	Armoured Personnel Carriers (I)	2,343,695	2,047,834	138,196	101,923	24,344	31,398



Project Number	Project Title and Phase	Current Estimated Total Cost	Planned Spending to 31 March 2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Future years Requirements
2652	Multi Mission Effects Vehicle (Work Suspended Pending Gov't Decision to Terminate Project) (D)	-	-	-	-	-	0
2684	Improved Landmine Detection System (I)	33,663	32,590	1,073	0	0	0
2731	Armoured Personnel Carriers Life Extension (I)	345,939	327,272	18,667	0	0	0
	TOTAL LAND EFFECTS	4,949,201	4,251,090	428,084	168,783	64,791	36,453
	Air Effects						
86	Operational Flight Program (I)	111,521	39,164	21,624	12,162	11,910	26,661
113	Advanced Distributed Combat Training System (I)	187,675	151,551	12,165	23,757	202	0
180	CF-18 Multi-purpose Display Group Project (I)	98,761	61,625	222	36,914	0	0
273	CF-18 Advanced Multi-role Infrared Sensor (I)	186,060	651	45,656	47,668	52,085	40,000
295	Aurora Communication Management System Replacement (I)	89,745	63,413	16,753	9,579		0
317	Aurora Electro-optical System Replacement (C/O)	49,162	47,457	1,705	0	0	0
410	Aurora - Flight Deck Simulator (C/O)	40,862	37,428	3,434	0	0	0
423	Aurora - Electronic Support Measures Replacements (I)	194,457	112,838	27,843	29,066	24,710	0

Project Number	Project Title and Phase	Current Estimated Total Cost	Planned Spending to 31 March 2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Future years Requirements
428	Aurora - Imaging Radar Acquisition (I)	280,018	134,678	35,061	54,207	48,238	7,834
451	Primrose Lake Evaluation Range TSPI System (I)	42,615	23,614	7,459	11,542	0	0
536	Aurora - Operator Mission Simulator (I)	44,633	6,021	2,050	9,992	8,510	18,060
583	CF18 - Engineering Change Proposal 583 (I)	987,308	830,324	23,656	67,414	65,914	0
609	Fixed Wing Search and Rescue Project (D)	8,200	4,937	3,263			0
743	Tactical Control Radar Modernization (I)	36,764	100	5,668	11,139	12,581	7,276
1007	Medium to Heavy Lift Helicopter Project (D)	8,488	5,233	3,255	0	0	0
1036	Airlift Capability Project (Tactical) (D)	6,297	2,897	3,400	0	0	0
1117	Airlift Capability Project (Strategic) (I)	1,609,000	144,000	1,060,000	405,000	0	0
1686	CF18 - Advanced Air to Air Weapon - Short Range (I)	36,685	21,262	2,090	5,333	4,000	4,000
2320	Military Automated Air Traffic System (I)	164,865	151,300	6,161	4,020	3,384	0
2371	Advanced Navigation and Precision Approach (I)	97,830	69,166	22,423	6,241	0	0
2517	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopters (I)	1,093,100	1,073,018	5,800	14,282	0	0
2526	Region/Sector Air Operation Centre (I)	134,668	124,867	9,801	0	0	0

Project Number	Project Title and Phase	Current Estimated Total Cost	Planned Spending to 31 March 2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Future years Requirements
2619	Air Combat Manoeuvring Instrumentation System (I)	33,290	31,400	1,890	0	0	0
2657	CC150 Strategic Air-to-Air Refuelling (SAAR) (I)	126,253	117,300	8,953	0	0	0
2678	Canadian Search and Rescue Helicopter Project (I)	779,239	770,516	6,123	2,600	0	0
2754	CF-18 Advanced Medium Range Air-to-Air Missile (I)	138,488	70,982	6,382	11,250	10,548	39,326
5832	CF18 - Engineering Change Proposal - Phase 2 (I)	413,394	123,807	103,014	84,742	54,101	47,730
	TOTAL AIR EFFECTS	6,999,378	4,219,549	1,445,851	846,908	296,183	190,887
Joint Unified and Special Operations							
224	Defence Information Services Broker (I)	37,910	23,836	14,074	0	0	0
402	Canadian Forces Joint Experimentation (I)	30,992	4,432	18,753	7,807	0	0
439	Allied Vaccine Development Project (I)	31,684	20,751	1,331	3,698	3,147	2,757
625	Polar Epsilon Joint Space-Based Wide Area Surveillance and Support (I)	57,509	3,849	4,060	12,900	17,400	19,300
2272	Material Acquisition and Support Information System (I)	179,164	178,302	862	0	0	0
2398	Joint Command System (I)	32,965	22,394	4,377	6,194	0	0
2400	Defence Integrated Human Resource System (I)	87,200	81,588	4,677	935	0	0

Project Number	Project Title and Phase	Current Estimated Total Cost	Planned Spending to 31 March 2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Future years Requirements
2469	Canadian Forces Command System I (CFCS) (C/O)	65,416	64,983	433	0	0	0
2800	Canadian Forces Health Information System (I)	49,345	28,143	21,202	0	0	0
2803	Protected Military Satellite Communications (I)	507,543	320,685	32,393	58,310	38,592	57,563
Various	Canadian Cryptographic Modernization Project (D)	102,988	21,590	27,448	22,326	8,113	23,511
XXXX	Clothe The Soldier Omnibus Project (I)	276,617	218,897	35,290	22,430	0	0
	TOTAL JOINT UNIFIED AND SPECIAL OPERATIONS	1,459,333	989,450	164,900	134,600	67,252	103,131
	TOTAL PROGRAM ACTIVITIES	18,556,678	11,736,679	2,634,900	1,913,091	943,284	1,328,724

Source: Assistant Deputy Minister (Material)

Legend: D = Definition

I = Implementation

C/O = Close Out

**Table 10: Status Report on Major Crown Projects**

Major Crown Projects that have cost estimates in excess of \$100 million and are considered to be high risk by the Treasury Board are listed below.

1. **Frigate Life Extension (FELEX)**
2. **Submarine Capability Life Extension**
3. **Joint Support Ship (JSS)**
4. **Maritime Helicopter Project (MHP)**
5. **Armoured Personnel Carriers**
6. **Mobile Gun System (MGS)**
7. **Multi Mission Effects Vehicle (MMEV)**
8. **Light Utility Vehicle Wheeled (LUVW)**
9. **Intelligence Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance (ISTAR)**
10. **Medium Support Vehicle System (MSVS)**
11. **Armoured Heavy Support Vehicle System (AHSVS)**
12. **Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTTH) Project**
13. **Canadian Search and Rescue Helicopter Project**
14. **Military Automated Air Traffic System (MAATS) Project**
15. **Airlift Capability Project – Tactical (ACP-T)**
16. **Airlift Capability Project – Strategic (ACP-S)**
17. **Medium-To Heavy-Lift Helicopter (MHLH)**
18. **Protected Military Satellite Communications (PMSC)**
19. **Material Acquisition And Support Information System (MASIS)**
20. **Canadian Cryptographic Modernization Project**

Supplementary information on these Major Crown Projects can be found at:

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/info/ps-dp_e.asp.

**Table 11a: Summary of Transfer Payments by PAA**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Grants				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	157	152	162	162
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	5,335	5,360	5,360	5,360
Sub-total Grants	5,492	5,512	5,522	5,522
Contributions				
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces	20,381	20,627	20,705	20,785
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interests and Values	177,116	192,972	197,685	218,318
Sub-total Contributions	197,497	213,599	218,390	239,103
Total Grants and Contributions	202,989	219,111	223,912	244,625

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to total shown.

Table 11b: Details of Transfer Payment Programs over \$5 Million

Description (\$ Thousands)	Type	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat-Capable Integrated Forces					
Supplementary Retirement Benefit Act (SRBA) Payments	S	6,800	7,020	7,020	7,020
Contributions in Support of the Capital Assistance Program (CAP)	C	355	5,450	5,450	5,450
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values					
Contribution Program for the Promotion of the Defence Diplomacy Objectives Implemented by the Military Training Assistance Programme	C	10,000	10,000	10,000	10,000
NATO Military Budget	C	44,698	63,333	68,108	72,578
NATO Security Investment Program	C	52,110	55,647	61,267	69,076
NATO Airborne Early Warning and Control Program	C	62,388	55,030	48,904	57,163
Total Transfer Payments over \$5 million		176,351	196,480	200,749	221,287
Total Transfer Payment		202,989	219,111	223,912	244,625
Percentage of Transfer Payment over \$5 million		86.9%	89.7%	89.7%	90.5%



Total Spending per PAA		Forecast Spending per PAA 2006–2007	Planned Spending per PAA 2007–2008	Planned Spending per PAA 2008–2009	Planned Spending per PAA 2009–2010
Generate and Sustain Relevant, Responsive and Effective Combat- Capable Integrated Forces		20,538	20,779	20,867	20,947
Contribute to Canadian Government, Society and International Community in Accordance with Canadian Interest and Values		182,451	198,332	203,045	223,678
Total		202,989	219,111	223,912	

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to total shown.

Legend: S = Statutory C = Contribution

Further information on these programs can be found at:

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/info/ps-dp_e.asp

Table 12: Alternate Service Delivery

Over the next three years, National Defence will use significant new ASD initiatives for the following programs and/or services.

- 1. Contracted Airborne Training Services (CATS)**
- 2. Wheeled Light Armoured Vehicle (WLAV) Life Cycle Support Project**
- 3. Canadian Forces Station Alert Modernization Project**
- 4. DND/Montfort Hospital Collaborative Arrangement**
- 5. Information Management Services Transformation Project**

Further information on these ASD initiatives can be found at:

http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/info/ps-dp_e.asp.

**Table 13: Sustainable Development Program****1. SDS Departmental Goal:**

Since its first Sustainable Development Strategy (SDS) was tabled in Parliament, Defence has focused on the overarching goal of integrating environmental considerations into decision-making at every level of the organization. Our environmental vision, as set out in the 2006 version of the Defence SDS, and our Defence Administrative Order and Directive 4003-0 reiterate the SDS departmental goal. The content of the Defence SDS explains in detail the nature and extent of the integration of environmental considerations in DND.

2. Federal SD Goal including Greening of Government Operations (GGO) goals:

Defence focuses equally on all the goals, objectives and targets (or “commitments”) made in the SDS since it is considered the Minister’s plan for achieving sustainability within the organization. Implementation of the fourth iteration of our SDS will begin on April 1st, 2007. Our efforts will focus on four strategic commitments, each supported by measurable and time-bound sub-commitments (“targets”). The four strategic commitments are:

- Develop a framework of land use management putting our lands on a “steady state” footing of sustainability;
- Actively promote the application of innovative “Green Building” principles and share lessons learned with the broader federal community;
- Implement a proactive and comprehensive “Green Procurement” program across the Defence organization; and,
- Actively and innovatively prevent negative environmental impacts of specific activities over which Defence can exercise a mitigating influence.

Each of these strategic commitments relates to one or more federal SD goal (specifically the GGO element of those goals). A detailed “crosswalk” establishing the linkages is included in the Defence SDS at Table 4, page 33 of the document. The document is available on the Internet at: http://www.admic.forces.gc.ca/dgc/SDS/SDS2006_e.htm.

3. Performance Measure from current SDS

Our strategic commitments are supported by a total of 16 sub-commitments that provide concrete indications of our progress toward achievement of the strategic commitments. Each of these sub-commitments comprises a concise statement of the desired end state (example, Strategic Commitment 4.2, “Reduce the long-term impact of releases to the environment”) supported by objective indicators (“Increase the recovery of lead by 5% from the 2003-2004 baseline”) and supporting actions (“Screen backstop material on small arms ranges to recover metal fragments; Investigate the use of alternate backstop/bulletstop designs that facilitate metal recovery”). These sub-commitments or targets are set out in detail in Table 1 page 23 of the Defence SDS document, which is available on the Internet at: http://www.admic.forces.gc.ca/dgc/SDS/SDS2006_e.htm.

In addition, Guidance sheets to support each of the sub-commitments are produced to



provide those responsible for implementing the target with the name and coordinates of a subject-specific expert for each target, the definition and scope of the sub-commitment, an action plan for achieving it and a template to ensure uniform data collection.

4. Department's Expected Results for fiscal 2007–2008

As noted above, each of the four strategic commitments is supported by a number of specific sub-commitments that are measurable, time-bound targets that taken together, result in successful discharge of the commitments. Since our commitments are largely multi-year in nature (i.e. exceeding the three-year reporting cycle of the SDS process), our targets do not lend themselves to measurement of a precise annual percentage of completion. Rather, the data reported annually through the chain of command is analyzed and graded as a: “target exceeded” (if the three year goal has been achieved before completion of the three year cycle); “target met” (applicable only at the end of each three-year cycle); “target on track” (where progress in a given year indicates that the target can be met for the three-year reporting); or “progress unsatisfactory” (where analysis indicates that meeting the target will be problematic based on analysis of the data submitted through the annual reporting exercise).

In short, we expect to report “target on track” for each of the 16 targets that support our strategic commitments for fiscal 2007–2008.

In addition, we monitor the untargeted performance of a further four activities that are of continuing interest to the sustainable development community. This exercise provides the data that may be required for government-wide reporting and allows Defence to identify unexplained and significant variances that would warn of the need for corrective action up to and including re-introducing the activity as a targeted activity in a future SDS.

Source: Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment)

**Table 14: Internal Audits and Evaluations**

A list of upcoming internal audits and evaluations pertinent to Defence for fiscal 2007–2008 follows:

Name of Internal Audit/Evaluation	Audit and/or Evaluation type	Status	Expected Completion Date *
Audit of Capital Assets – Repairable Spare Parts	Audit	Planned but not started	TBD
IT Security Audit	Assurance	Conduct	Phase 1 – 31 May 07
Audit of Reserve Pay	Assurance	Conduct	Phase 1 – 30 Mar 07
Audit accuracy and efficiency of Financial Coding Practices	Audit	Planning - Started Jan 07	TBD
Audit of Year-end Spending	Audit	Planning	TBD
Safeguarding of Physical Assets	Audit/TBD	Planning	TBD
National Search and Rescue Program and National Search and Rescue Secretariat governance	Audit	Conduct	Fall 2008
Special Forces Operational Capability/Covert Operations	Evaluation	Planned start in late 2007	TBD
Canada Command 2007/2008	Evaluation	Planned	TBD
Functional Accountabilities for CF Command and Control Structure	Evaluation	Reporting	Spring 2007
APC Intellectual Property	Audit – Capital Acquisition	Reporting	April 2007
Capital Acquisition Risk Assessment	Audit – Capital Acquisition	Reporting	April 2007
Ammunition Program-Ammunition Procurement	Evaluation	Reporting	TBD
Security Clearance Process	Assurance	Reporting	30 Jan 07
IT Asset Management	Audit Review	Reporting	10 Jan 07
TCCS Maintenance Contract	Audit – Contract Management	Reporting	April 2008
Selected Navy Subsystem Maintenance Contracts	Audit – Contract Management	Planning	December 2008
MCDV Maintenance Contract	Audit – Contract Management	Planning	September 2009
202 Workshop Depot (review)	Review – Material Management	Reporting	April 2007
Pearson Peacekeeping Center	Evaluation	Reporting	April 2007
CF Capabilities in the North	Evaluation	In-progress	TBD
Maintenance/currency of CF Doctrine	Evaluation	Review	Spring 2007
DND/CF Harassment Program	Evaluation	Reporting	Spring 2007
Military Moves	Audit	Reporting	Draft February 2007
High-Risk Contracts – Goods Contracts (Risk assessment)	Audit – Contract Management	Draft Report	April 2007



Name of Internal Audit/Evaluation	Audit and/or Evaluation type	Status	Expected Completion Date *
High Risk Contracts – Financial Transactions	Audit – Financial Management	Draft Report	April 2007
FMT Cost Recovery Audits	Cost Recovery Audit	Planning	Conduct complete 30 Mar 07
Foreign Military Sales Follow Up	Audit	Reporting	Draft Mar/Apr 07
Local Construction Engineering	Review	Conduct	June 2007
Inventory Pricing	Audit	Reporting	Draft Mar/Apr 07
Khandahar PRT	Evaluation	Conduct	Fall 2007
Defence Ethics Program	Evaluation	Planning	TBD
CRTI	Eval – formative	Reporting	April 2007
CRTI	Eval – summative	Planning	April 2008
Construction Acquisition	Evaluation	Reporting	Spring 2007
MTAP	Evaluation	Planning	2008
Civilian HR Service Delivery	Audit	Review	March 2008
CP 140 Maintenance Contracts	Audit – Contract Management	Draft Report	April 2007
CC150 Maintenance Contract	Audit – Contract Management	Draft Report	April 2007
CP 140 Data Management System	Audit – Contract Management	Conduct	August 2007
CF 118 Maintenance Contract	Audit – Contract Management	Conduct	August 2007
FELEX Project	Audit – Capital Acquisition	Planning	August 2009
C 130 Maintenance Contract	Audit – Contract Management	Conduct	August 2007
Combat System Engineer Support Contract	Audit – Contract Management	Final Report	January 2007
Joint Support Ship	Audit – Capital Acquisition	Planning	August 2009

Source: Chief Review Services

Note: Since none of these reports are finished, there are no links to them at this time.

Further information on the Department's internal audit and evaluation plan is available at:
http://crs.ottawa-hull.mil.ca/local/knowledge/documents/CRS_WorkPlan-06-07_e.pdf



Human and Financial Resources Tables on Selected Defence Portfolio Organizations

**Table 1: Reserve Force
Primary Reserve Planned Expenditures**

Primary Reserve Full Cost Estimate

The Primary Reserve accounts for 6.7% of the total Defence Services Program. The costs are divided into four categories: direct, indirect, attributed and capital costs. This method of reporting is intended to provide greater clarity on the makeup of the total costs of the Primary Reserve.

Direct expenditures include funds specifically budgeted for the Primary Reserve such as pay, travel and goods and services which are locally procured.

Indirect expenditures reflect the Primary Reserve share of departmental resources, which are controlled centrally. Included are ammunition, equipment operating costs, clothing and the cost of maintaining facilities such as armouries.

Attributed expenditures are departmental overhead costs, which are allocated, for reporting purposes, to all activities including the Primary Reserves. In reality, these costs do not vary directly as a function of activity and would largely be incurred whether the Primary Reserve existed or not.

Capital expenditures are shown for the year in which payments have been made, and do not reflect an amortization of cost over the life of the asset. The capital expenditures can vary significantly from one year to the next, depending on priorities established within the capital equipment plan and the cash flow requirements of individual projects.

Type of Expenditure (\$Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008
Reserve Pay ¹	553,110	540,456
Regular Support Staff		
	143,153	146,178
Reserve Operating	79,440	84,440
Subtotal Direct²	775,703	771,074
Ammunition	28,984	29,132
Equipment Usage	65,758	67,262
Clothing	14,573	14,683
Facility Operating	29,868	30,376
Subtotal Indirect	139,182	141,453
Base Support	217,340	221,287
Training	8,037	8,238
Subtotal Attributed	225,377	229,525
Subtotal Primary Reserve Operating	1,140,262	1,142,052
Dedicated Capital	17,530	30,676
Shared Capital	36,668	31,219
Subtotal Capital	54,198	61,895
Total Primary Reserve Costs	1,194,460	1,203,947

Source: Vice Chief of the Defence Staff and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Notes:

1. Variance of \$(12,654K) between 2006-07 Forecast Spending and 2007-08 Planned Spending Reserve Pay is due to in-year pressures for support to deployed operations and temporary replacements of Regular Force positions.
2. Direct pay and operating amounts do not reflect forecasted/planned spending involving members of the Canadian Rangers, the Cadet Instructors Cadre or the Supplementary Reserve sub-components. They do however include the cost of employing Primary Reservists in positions that would normally be occupied by the Regular Force.

**Table 2: Communications Security Establishment**

Resources – Financial by Fiscal Year				
(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Vote 1 – Salary and Personnel	128,939	128,291	128,291	128,291
Vote 1 – Operating and Maintenance	62,230	59,956	58,840	59,718
Sub-total Vote 1	\$191,169	\$188,247	\$187,131	\$188,009
Vote 5 - Capital	40,671	26,411	26,981	27,558
Grand total¹	\$231,840	\$214,658	\$214,112	\$215,568

Source: Communications Security Establishment and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note:

1. Variation between 2006-07 and the future years is explained by a carry forward from 05-06 into 06-07 of \$6.3M for activities related to Support for Lawfull Access. Also, renewal of Public Security and Anti-Terrorism-Critical Infrastructure Program (PSAT-CIP) starting in 07-08 for \$8.2M is pending approval by Treasury Board.

Table 3: Office of the Judge Advocate General

Resources – Financial by Fiscal Year				
(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Vote 1 – Salary and Personnel ¹	5,666	5,704	5,712	5,339
Vote 1 – Operating and Maintenance	2,805	2,951	3,138	3,135
Sub-total Vote 1	\$8,471	\$8,655	\$8,850	\$8,474
Vote 5 - Capital	33	153	153	155
Grand total	\$8,504	\$8,808	\$9,003	\$8,629
Corporate Account				
Vote 1 – Crown Liabilities	222	225	229	232
Grand Total	\$8,726	\$9,033	\$9,231	\$8,861

Source: Office of the Judge Advocate General and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note:

1. The decrease in Salary and Personnel between 2008-09 and 2009-10 is explained by the end of the Comprehensive Information Management Project.



Table 4: Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces

Resources – Financial by Fiscal Year				
(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Vote 1 – Salary and Personnel	3,473	3,841	3,841	3,841
Vote 1 – Operating and Maintenance	2,025	2,603	2,642	2,682
Sub-total Vote 1	\$5,499	\$6,444	\$6,483	\$6,523
Vote 5 - Capital	87	190	192	195
Grand total¹	\$5,586	\$6,634	\$6,675	\$6,718

Source: Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note:

1. Variation between 2006-07 and the planned years is explained by a reorganisation that will increase the number of people.

Table 5: Defence Research and Development Canada

Resources – Financial by Fiscal Year				
(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Vote 1 - Salary and Personnel ¹	105,172	98,921	100,490	100,571
Sub-total Vote 1 Salary and Personnel	105,172	98,921	100,490	100,571
Vote 1 - Operating and Maintenance	36,631	32,570	34,408	36,190
Vote 1 - Research & Development Contracts	85,866	84,000	84,000	84,000
Vote 1 - Environment	2,800	3,000	3,000	3,000
Vote 1 - Canadian Centre for Mine Action Technologies (CCMAT) ⁴	1,000			
Vote 1 - Centre for Security Science (CSS) ²	25,876	41,486	38,326	45,616
Vote 1 - Revenue	(2,500)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
Sub-total Vote 1 Operating and Maintenance	149,673	157,556	156,234	165,306
Total Vote 1	254,845	256,477	256,723	265,877
Vote 5 - Capital ³	27,900	7,490	7,650	7,659
Vote 5 - Counter Terrorism Technology Centre (CTTC) ⁴	2,500			
Vote 5 - Centre for Security Science (CSS) ²	3,400	6,000	7,000	9,000
Total Vote 5	33,800	13,490	14,650	16,659
Grand Total	288,645	269,967	271,373	282,536

Source: Defence Research and Development Canada and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

* Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Notes:

1. The decrease in Salary and Personnel between 2006-07 and the future years is explained by the Terminable Allowances for Defence Scientists of \$5.3M.



2. CSS is an amalgamation of CRTI (Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CRBN) Research and Technology Initiative) and PSTP (Public Security Technical Program). The planning numbers include the budget for both organizations.

The planned spending in Vote 1 for the future years includes a reprofiling of CRTI of \$10.5M in 2007-2008, \$7M in 2008-2009 and \$16M in 2009-2010 and funding for PSTP of \$2.4M in 2007-2008, \$3.7M in 2008-2009 and \$4.0M in 2009-2010.

The planned spending in Vote 5 for the future years has been approved as is by Treasury Board.

3. The decrease in Capital between 2006-2007 and the future years is mostly explained by the purchase of equipment.

4. CCMAT and CTTC programmes terminate in 2006-2007.

Table 6: National Search and Rescue Secretariat Resource Overview

The following tables reflect the federal partners' forecasts of the financial and personnel resources allocated to the National SAR Program. These resources are included in individual departmental RPPs and are presented here as collective resource information for the horizontal National SAR Program.

For more information concerning the National Search and Rescue Secretariat see www.nss.gc.ca

Table 6a: Resources – Financial by Fiscal Year

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-07	Planned Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09	Planned Spending 2009-10
Vote 1 - Salary and Personnel	1,543	1,601	1,601	1,601
Vote 1 - Operating and Maintenance	1,015	1,058	1,102	1,118
Sub-total Vote 1	\$2,558	\$2,659	\$2,703	\$2,718
Vote 5 – Capital ^{1,2}	81	1,414	2,701	4,195
Vote 10 - Grants and Contributions	1,964	4,190	4,190	4,190
Total	\$4,603	\$8,262	\$9,594	\$11,103

Source: National Search and Rescue Secretariat and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

*Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Notes:

1. The above figures are net of transfers to other government departments and to other Department of National Defence organizations for Search and Rescue New Initiatives Fund projects: \$7,048K for FY 2006-07, \$2,782K for FY 2007-08, \$1,493K for FY 2008-09 and none for FY 2009-10.

2. Vote 10 includes \$190K contribution as Canada's share of the costs for the "Cosmicheskaya Sistyema Poiska Avaryynich Sudov"-"Search and Rescue Satellite-Aided Tracking" COSPAS-SARSAT Secretariat and \$4,000K for contributions in support of Search and Rescue New Initiatives Fund.

**Table 6b: Search and Rescue (SAR) Personnel Requirements (FTEs)**

	Forecast 2006-07	Planned 2007-08	Planned 2008-09	Planned 2009-10
National Search and Rescue Secretariat	23	23	23	23
Environment Canada - Meteorological Service of Canada	17	17	17	17
Parks Canada	64	64	64	64
Canadian Coast Guard ¹	N/A	N/A	N/A	N/A
Department of National Defence – Canadian Forces	637	619	619	619
RCMP ²	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada ³	2.85	2.85	2.85	2.85
Total	812.85	812.85	812.85	812.85

Source: National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. FTE figures for the Canadian Coast Guard were not available because CCG operations involve multi-tasking.
2. The RCMP is unable to provide exact costs as it relates to personnel requirements due to the fact that personnel are tasked with a wide variety of duties one of which is SAR. The SAR expenditures nationally would be substantial.
3. TC has no mandate for primary SAR response and does not identify or dedicate resources to these activities. The level of personnel commitment to SAR prevention work is represented in the table above.

Table 6c: Costs by Participating Department/Organization

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2006-07	Planned Spending 2007-08	Planned Spending 2008-09	Planned Spending 2009-10
National Search and Rescue Secretariat ¹	4,603	8,262	9,594	11,103
Environment Canada - Meteorological Service of Canada	2,100	2,100	2,100	2,100
Parks Canada	5,959	5,959	5,959	5,959
Canadian Coast Guard	104,000	103,800	103,600	103,600
Department of National Defence – Canadian Forces	101,503	101,402	102,837	102,837
RCMP ²	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada ³	628.2	628.2	628.2	628.2
Total	218,793.2	222,151.2	224,718.2	226,227.2

Source: National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. Changes due to transfers of funding from SAR New Initiatives Fund (NIF) to other departments for implementation of SAR New Initiatives Fund projects. This includes the transfer of \$7,048K for FY 2006-07, \$2,782K for FY 2007-08, and \$1,493K for FY 2008-09 and none for FY 2009-10.
2. As the resource allocations for SAR are provided under provincial auspices no figures are available for RCMP federal SAR activity. RCMP supports other departments with multi-tasked assets when required.
3. TC has no mandate for primary SAR response and does not identify or dedicate resources to these activities. The level of financial commitment to SAR prevention work is indicated in the table above.



Section IV: Additional Information

Appendix A – Legislation and Regulations Administered

The Minister of National Defence is responsible to Parliament for many statutes, and is assigned relevant responsibilities in the administration of many laws and regulations. The comprehensive list is available at:

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/rpp/rpp07-08/appA_e.pdf

Appendix B – Key Partners and Stakeholders

DND and the CF work with many partners in Canada and abroad that help support the Defence mission, programs and activities. The broad scope of the Defence mandate is reflected in the complexity and diversity of its partners and stakeholders. To view the comprehensive list of Defence partners and stakeholders, visit:

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/rpp/rpp07-08/appB_e.pdf

Appendix C – Defence Strategy Map

The DND/CF Strategy Map and an explanation of its causally linked strategic objectives is located at:http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rep-pub/ddm/rpp/rpp07-08/strat-map_e.pdf



Appendix D – Contacts

Plans and Priorities Information

Lieutenant-General W.J. Natynczyk, CMM, MSC, CD Vice-Chief of the Defence Staff National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-6052 Facsimile: (613) 992-3945
--	--

Financial Information

Rear-Admiral B.M. Weadon, CD Acting Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 992-5669 Facsimile: (613) 992-9693
---	--

General Inquiries

Ms Josée Touchette Assistant Deputy Minister (Public Affairs) National Defence Headquarters 101 Colonel By Drive Ottawa, Ontario K1A 0K2	Telephone: (613) 996-0562 Facsimile: (613) 995-2610 Email: information.touchette.jr@forces.gc.ca
--	---

Internet sites on the World Wide Web

Department of National Defence	http://www.forces.gc.ca
Office of the Judge Advocate General	http://www.forces.gc.ca/jag/main_e.asp
Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces	http://www.ombudsman.forces.gc.ca/
National Search and Rescue Secretariat	http://www.nss.gc.ca/
Defence Research & Development Canada	http://www.drdc-rddc.gc.ca
Communications Security Establishment	http://www.cse-cst.gc.ca/
Defence Planning and Management	http://www.vcds.dnd.ca/dgsp/pubs/dp_m/management_e.asp
Defence Plan On-Line	http://www.vcds.dnd.ca/DPOnline/Main_e.asp



Appendix E – List of Acronyms

A

ACP-S	Airlift Capability Project – Strategic
ACP-T	Airlift Capability Project – Tactical
ADDN	Automated Defence Data Network
ADM (HR-Civ)	Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)
ADR	Alternate Dispute Resolution
AEU	Air Expeditionary Units
AFCCIS	Air Force Command and Control Information System
AHSVS	Armoured Heavy Support Vehicle System
AoA	Add-on-Armour
AOR	Area of Responsibility
APS	Active Protection Systems
ASD	Alternative Service Delivery

C

C	Contribution
C/O	Close Out
C2	Command and Control
C2IS	Command and control information system
C4I	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence
C4ISR	Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
Canada COM	Canada Command
CANSOFCOM	Canadian Special Operations Forces Command
CAP	Capital Assistance Program
CAS	Chief of the Air Staff
CATS	Contracted Airborne Training Services
CBP	Capability Based Planning
CBRN	Chemical, Biological, Radiological and Nuclear
CCG	Canadian Coast Guard
CCMAT	Canadian Centre for Mine Action Technologies
CCTG	Composite Contingency Task Group
CDA	Canadian Defence Academy
CDI	Chief of Defence Intelligence
CDS	Chief of the Defence Staff
CEFCOM	Canadian Expeditionary Forces Command
CF	Canadian Forces
CF EW/SIGINT	CF Electronic Warfare/Signal Intelligence
CF ITP	CF Integrated Training Plan
CF JHQ	Canadian Forces Joint Headquarters
CFACC	Combined Forces Air Component Command
CFB	Canadian Forces Base
CFCS	Canadian Forces Command System



CFDS	Canada First Defence Strategy
CFIOG	Canadian Forces Information Operations Group
CFLC	Canadian Forces Liaison Council
CFLRS	Canadian Forces Leadership and Recruit School
CFPSA	Canadian Forces Personnel Support Agency
CFPSU	Canadian Forces Protective Services Unit
CFUTTH	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter
CIC	Cadet Instructor's Cadre
CIS	communication and information systems
CLS	Chief of the Land Staff
CM	Capability Management
CMP	Chief of Military Personnel
CMS	Chief Maritime Staff
COSPAS-SARSAT	Cosmicheskaya Sistyema Poiska Avariynich Sudov"- "Search and Rescue Satellite-Aided Tracking
CRF	Consolidated Revenue Fund
CRTI	Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative
CS	Computer Systems
CSE	Communications Security Establishment
CSS	Centre for Security Science
CTTC	Counter-Terrorism Technology Centre

D

D	Definition
DART	Disaster Assistance Response Team
DDSM	Director Defence Strategic Management
DFO	Department of Fisheries and Oceans
DMC	Defence Military Committee
DND	Department of National Defence
DOMSSP	Directorate Omnibus Mounted Soldier Survivability Project
DP	Defence Plan
DRDC	Defence Research and Development Canada

E

EBP	Employee Benefit Plan
EN	Engineering
EPA	Effective Project Approval
ERC	Expenditure Review Committee
ERP	Enterprise Resource Planning
ESA	Essential Services Agreements

F

FELEX	Frigate Life Extension
FFH	Helicopter Carrying Frigate



FMT	Foreign Military Training
FTE	Full Time Equivalent
FWSAR	Fixed Wing Search And Rescue
GGO	Greening of Government Operations
GL	General Labour
HCM	Halifax-Class Modernization
HR	High Readiness
HUMINT	Human Intelligence

I

I	Implementation
IC2S	Integrated Command and Control System
ICSAR	Interdepartmental Committee on Search and Rescue
IED	Improvised Explosive Device
IM Gp	Information Management Group
IM	Information Management
IRM	Integrated risk management
ISR	Intelligence, Surveillance and Reconnaissance
ISTAR	Intelligence Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance
IT	Information Technology

J

JCR	Junior Canadian Rangers
JIIFC	Joint Information and Intelligence Fusion Capability
JSF	Joint Strike Fighter
JSS	Joint Support Ship
JTF	Joint Task Forces
JTFN	Joint Task Force North

L

LAV	Light Armoured Vehicles
LFC	Land Force Command
LFC2S	Land Force Command and Control System
LFRR	Land Force Reserve Restructuring
LSAS	Local Situational Awareness Systems
LUVW	Light Utility Vehicle Wheeled

M

MAATS	Military Automated Air Traffic System
MAF	Management Accountability Framework
MASIS	Material Acquisition And Support Information System
MCDV	Maritime Coastal Defence Vessel
MCOIN	Maritime Command Information Network
MFO	Multinational Force and Observers



MGS	Mobile Gun System
MHLH	Medium-To Heavy-Lift Helicopter
MHP	Maritime Helicopter Project
MIMDEX	Maritime Information Management and Data Exchange
MMEV	Multi Mission Effects Vehicle
MMHS	Military Message Handling System
MOSART	Military Occupation Structure Analysis, Redesign and Tailoring
MOU	Memorandum of Understanding
MRRS	Management, Resources and Results Structure
MSOC	Marine Security Operations Centres
MSS	Mission Support Squadron
MSVS	Medium Support Vehicle System
MTAP	Military Training Assistance Program

N

NAFO	Northwest Atlantic Fisheries Organization
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBC	Nuclear, Biological and Chemical
NORAD	North American Aerospace Defence
NORTHCOM	Northern Command
NSS	National Search and Rescue Secretariat

O

OEF	Operation Enduring Freedom
OGDs	Other Government Departments
OSS	Operational Support Squadron

P

PAA	Program Activity Architecture
PAT	Personnel awaiting training
PD	Project Director
PG	Purchasing and Supply
PMF	Performance Management Framework
PMSC	Protected Military Satellite Communications
PPA	Preliminary Project Approval
PRL	Primary Reserve List
PRT	Provincial Reconstruction Team
PSAT-CIP	Public Security and Anti-Terrorism-Critical Infrastructure Program
PSFD	Production, Sustainment and Follow-On Development
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
PY	Person years

R

R&D	Research and Development
-----	--------------------------



R&S	Readiness and Sustainment
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RDS	Ready Duty Ship
RFID	Radio frequency identification
RPP	Report on Plans and Priorities

S

S	Statutory
S&T	Science and Technology
SAR NIF	Search and Rescue New Initiatives Fund
SAR	Search and Rescue
SCSC	Single-Class Surface Combatant
SD	Sustainable Development
SDS	Sustainable Development Strategy
SEER	Strategic Exercise and Experimentation Reserve
SIGINT	Signals Intelligence
SNMG 1	Standing NATO Maritime Group 1
SNMG	Standing NATO Maritime Group
SO	Ship Operations
SR	Ship Repair
SR	Standard Readiness
SRBA	Supplementary Retirement Benefit Act
SWE	Salary Wage Envelope

T

TBS	Treasury Board Secretariat
TC	Transport Canada
TCCCS	Tactical Command and Control Communications System
TDP	Technical Demonstration Program
TSSUs	Tactical Self-Sufficient Units
TTCP	Technical Co-operation Program

U

U.S.	United States
UAVs	Unmanned aerial vehicles
UN	United Nations
USN	United States Navy

V

VCDS	Vice Chief of Defence Staff
------	-----------------------------

W

WLA	Wheeled Light Armoured Vehicle
-----	--------------------------------



Index

- Accountability, 13, 15, 42, 59, 63, 102
- Accrual, 40
- Acquisition, 15, 36, 38, 64, 81, 83, 84, 86, 91, 92, 102
- Advice, 51
- Aerospace, 9, 19, 23, 24, 48, 59, 103
- Afghanistan, i, 3, 17, 21, 22, 24, 27, 34, 50, 65, 69, 74, 78
- Agreement, 35, 48, 76
- Air, 3, 10, 24, 31, 32, 37, 39, 43, 45, 47, 50, 56, 70, 74, 81, 82, 83, 84, 86, 100, 102
- Aircraft, 54, 97
- Alternate, 36, 88, 100
- Ammunition, 91, 93
- Apprenticeship, 35
- Army, 21, 23, 30, 31, 37, 39, 56, 81
- Assets, 10, 42, 91
- Assistance, 48, 49, 61, 87, 100, 101, 103
- Audit, 71, 72, 91, 92
- Balanced Scorecard, 13, 64
- Benefits, 2, 74
- Cadet, 1, 4, 30, 32, 56, 79, 93, 101
- Canada Command, 2, 8, 25, 47, 48, 91, 100
- Canada First, ii, 9, 15, 16, 19, 22, 36, 43, 44, 63, 65, 69, 72, 73, 101
- Canadian Expeditionary Force Command, 24
- Canadian Forces, i, ii, 1, 2, 4, 9, 11, 15, 16, 17, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 37, 39, 44, 46, 49, 51, 55, 58, 59, 69, 71, 74, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 95, 97, 99, 100, 101, 33
- Canadian Special Operations Forces Command, 3, 25, 100
- Canadian Special Operations Regiment, 25
- Capability, 17, 37, 40, 46, 63, 80, 83, 86, 91, 100, 101, 102
- Capacity, 21
- Change, 83, 84
- Chief of the Defence Staff, 2, 3, 13, 17, 32, 33, 43, 46, 48, 62, 64, 93, 99, 100
- Civilian, 6, 19, 28, 34, 35, 36, 45, 51, 57, 71, 72, 73, 74, 92, 100
- Command and control, 100
- Commitment, 89
- Communications, 1, 31, 32, 44, 46, 52, 71, 85, 86, 94, 99, 100, 101, 103, 104
- Conduct, 6, 8, 45, 68, 69, 75, 76, 77, 91, 92
- Confidence, 2, 5
- Construction, 43, 79, 92
- Consumption, 67
- Contacts, 99
- Contracting, 28
- Contribute, 6, 8, 51, 59, 68, 69, 75, 76, 77, 87, 88
- Defence Mission, 1
- Defence Plan, 2, 11, 15, 16, 25, 99, 101
- Delivery, 24, 34, 37, 88, 92, 100
- Development, 28, 36, 42, 49, 60, 75, 84, 89, 95, 99, 103, 104
- Diplomacy, 87
- Disaster, 48, 49, 101
- Diversity, 57
- Domestic, 47
- Economic, 5, 70
- Electronic, 82, 100
- Employment, 16, 29, 57
- Environment, 44, 63, 70, 71, 79, 90, 95, 97
- Environmental, 2, 3, 11, 25, 32, 63, 80
- Equipment, 15, 80, 81, 93
- Equivalents, 6, 69, 73
- Ethics, 92
- Evaluation, 28, 83, 91, 92
- Exchange, 71, 103
- Expansion, 15, 21, 27, 30
- Expenditures, 68, 93
- Financial, 6, 66, 67, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 99
- Future, 17, 79, 80
- Generate, 6, 8, 19, 20, 21, 23, 68, 69, 75, 76, 77, 79, 80, 87, 88
- Governance, 62



- Government, i, ii, 3, 5, 9, 16, 22, 25, 41,
42, 43, 49, 51, 52, 62, 68, 69, 75, 76,
77, 81, 87, 88, 89, 102, 103
- Government of Canada, 3, 5, 16, 22, 25,
42, 43, 51, 52, 62, 68
- Grievance, 1, 2, 58
- Health, 1, 27, 31, 32, 48, 62, 81, 85
- Helicopter, 8, 37, 50, 80, 83, 84, 86, 101,
103
- Heritage, 58
- Housing, 1
- Human Resources, 6, 15, 19, 26, 34, 35,
36, 45, 51, 73, 100
- Identity, 58
- Information, 10, 32, 38, 43, 44, 45, 46,
52, 53, 63, 71, 84, 85, 86, 88, 94, 98,
99, 100, 101, 102, 103
- Infrastructure, 15, 55, 79, 90, 94, 103
- Initiatives, 28, 34, 36, 47, 54, 96, 97, 104
- Intelligence, 17, 18, 23, 24, 44, 46, 63,
81, 86, 100, 102, 104
- Interest, 87, 88
- International, 5, 6, 48, 49, 51, 58, 59, 60,
61, 68, 69, 70, 75, 76, 77, 78, 87, 88
- Interoperability, 53, 54
- Inventory, 92
- Investment, 2, 43, 73, 74, 87
- Joint, 9, 17, 19, 21, 25, 26, 33, 36, 37,
40, 45, 46, 47, 51, 60, 70, 79, 80, 84,
86, 92, 100, 102
- Judge Advocate General, 1, 32, 58, 94,
99
- Knowledge, 36
- Labour, 35, 62, 64, 102
- Land, 3, 19, 21, 22, 23, 30, 32, 33, 43,
45, 50, 81, 101, 102
- Leadership, 28, 101
- Legislation, 98
- Liaison, 34, 101
- Maintenance, 60, 91, 92, 94, 95, 96
- Major Crown Projects, 86
- Maritime, 3, 19, 20, 32, 43, 45, 48, 49,
71, 80, 86, 101, 102, 103, 104
- Materiel, 20, 38, 41, 42, 64, 84, 85
- Military, 1, 2, 6, 19, 26, 27, 28, 30, 32,
36, 38, 43, 45, 49, 51, 57, 58, 61, 70,
73, 74, 83, 85, 86, 87, 91, 92, 101,
102, 103
- Modern Management, 62
- Modernization, 38, 40, 52, 81, 83, 85,
86, 88, 102
- Morale, 27
- Multilateral, 59
- National, i, ii, iii, 1, 2, 5, 10, 19, 20, 25,
38, 42, 46, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 58,
59, 62, 69, 70, 71, 74, 76, 88, 91, 95,
96, 97, 98, 99, 101, 103
- NATO, 8, 9, 20, 45, 49, 50, 60, 61, 70,
76, 77, 78, 87, 103, 104
- Navigation, 83
- Navy, 39, 50, 56, 91, 104
- Non-respondable Revenue, 77
, 45
- North America, 1, 2, 5, 9, 15, 23, 47, 48,
59, 103
- Official Languages, 57
- Ombudsman, 1, 59, 95, 99
- Operation, 20, 33, 50, 83, 103
- Operational, 9, 17, 19, 24, 49, 82, 91,
103
- Opportunities, 34
- Organization, 20, 32, 59, 60, 66, 70, 97,
103
- Outcomes, iii, 5, 6, 19
- Overview, 1, 6, 66, 96
- PAA, i, iii, 6, 10, 11, 12, 13, 62, 63, 64,
87, 88, 103
- Partners, 2, 98
- Patrols, 33, 56
- Peace, 61, 91
- Peacekeeping, 91
- Performance, iii, 5, 13, 64, 89, 103
- Planning, 15, 16, 17, 20, 33, 44, 63, 91,
92, 100, 101
- Policy, 20, 36, 46, 63, 71, 72
- Portfolio, 1, 93
- Primary Reserve, 30, 31, 32, 33, 56, 93,
103
- Priorities, i, iii, 7, 8, 21, 32, 53, 58, 99,
104
- Procurement, 10, 38, 41, 42, 71, 89, 91
- Program Activities, 6, 8, 19, 68



- Prosperity, 60
 Protection, 39, 80, 100
 Public, 1, 6, 35, 36, 41, 53, 57, 64, 65, 70, 71, 72, 73, 75, 94, 96, 99, 103
 Rangers, 1, 30, 33, 56, 57, 93, 102
 Readiness, 3, 9, 20, 21, 34, 48, 102, 104
 Reconstruction, 103
 recruiting, 9, 19, 27, 29, 30
 Recruiting, 9, 27, 28
 Renewal, 35, 54
 Replacement, 80, 81, 82
 Research and Development, 1, 54, 55, 60, 95, 101, 103
 Reserve, 4, 9, 21, 22, 26, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 91, 93, 102, 104
 Reservists, 6, 28, 73, 93
 Resolution, 36, 100
 Resource, 6, 16, 21, 44, 63, 67, 73, 84, 96, 101
 Resources, 6, 10, 19, 41, 45, 51, 67, 93, 94, 95, 96, 103
 Respendable Revenue, 68, 77
 Retention, 35, 36
 Risk, 62, 63, 91, 92
 Safety, 53, 62
 Search and Rescue, 2, 47, 52, 54, 83, 84, 86, 91, 96, 97, 99, 101, 102, 103, 104
 Secure, 5, 71
 Security, 1, 5, 44, 46, 47, 48, 52, 60, 63, 70, 71, 72, 75, 87, 91, 94, 95, 96, 99, 101, 103
 Ship, 9, 21, 35, 37, 40, 48, 80, 86, 92, 102, 104
 Situational, 39, 45, 102
 Society, 51, 68, 69, 75, 76, 77, 87, 88
 Sovereignty, 33
 Spending, 6, 19, 40, 45, 51, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 79, 80, 87, 88, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 45, 51
 Strategy, ii, 10, 13, 14, 15, 31, 54, 55, 64, 89, 98, 101, 104
 Strength, 6, 33, 73
 Supplementary, 30, 32, 45, 69, 71, 73, 74, 86, 87, 93, 104
 Support, 1, 9, 10, 17, 20, 21, 24, 27, 37, 38, 39, 40, 48, 49, 64, 71, 72, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 87, 88, 92, 93, 94, 100, 101, 102, 103
 Surveillance, 23, 24, 81, 84, 86, 100, 102
 Sustain, 6, 8, 9, 19, 20, 21, 23, 68, 69, 75, 76, 77, 79, 80, 87, 88
 Task Force, 25, 27, 33, 45, 47, 70, 102
 Terrorism, 94, 95, 101, 103
 Trade, 61, 70
 Training, 21, 26, 27, 28, 29, 36, 48, 56, 57, 61, 74, 79, 80, 82, 87, 88, 93, 100, 102, 103
 Transfer, 36, 70, 71, 87
 Transform, 16
 Transformation, 3, 15, 21, 34, 38, 55, 63, 88
 U.S., 47, 48, 60, 104
 United Kingdom, 60
 United Nations, 9, 59, 104
 United States, 1, 2, 50, 60, 69, 104
 Values, 51, 59, 68, 69, 75, 76, 77, 87, 88
 Vehicles, 10, 39, 102
 Weapons, 81
 Welfare, 27

P

Pailements.....	99
Partenaires.....	vi, 112
Politique.....	25, 43, 82, 83
Priorités.....	iv, 6, 7, 8
Protection.....	103, 108
R	
Rangers . v, 1, 4, 36, 40, 67, 68, 107, 117	
Renseignement.....	iv, 22, 23, 93, 98, 117
Réserve.....	4, 9, 10, 24, 27, 32, 35, 36, 37,
	38, 39, 40, 41, 45, 87, 103, 107, 117
Ressources iv, v, vi, 6, 24, 33, 41, 42, 54,	
	61, 78, 85, 108, 109, 110, 117
Restitution.....	37, 40, 117
Résultat.....	24, 54, 61, 79
Royaume-Uni.....	71

S

Sécurité.....	56, 72, 73, 83, 103
Sites.....	113
Société.....	69
Soutien v, 33, 46, 83, 91, 93, 97, 98, 107	
Surveillance.....	97
Survol.....	v, 77
Système 4, 31, 40, 41, 45, 46, 48, 52, 54,	
	65, 83, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 105,
	114, 116, 117
T	
Transformation... iv, 4, 19, 20, 27, 45, 65	
V	
Vérification.....	103, 104, 105





Index

A

AAP1, iii, iv, vi, 6, 13, 14, 15, 17, 73, 74,
75, 99, 100, 114

Acquisition..... v, 44, 95, 103, 105

Activités..... iv, 6, 8, 54, 64, 65, 79

Afghanistan... ii, 4, 22, 27, 28, 30, 33, 34,

41, 59, 76, 80, 86, 90

Agence..... 1, 34, 43, 56, 58, 71, 82, 114

Approvisionnement..... 46, 82

Armée de terre... 3, 9, 26, 27, 28, 37, 38,

45, 46, 59, 68, 70, 93

Augmenter..... 63

B

Biens immobiliers..... 50

C

C4ISR..... 52, 55, 114

Cadets..... 4, 67, 68

Canada d'abord... ii, iv, 9, 10, 19, 20, 24,

28, 44, 51, 53, 74, 76, 80, 84, 117

Capacité..... 92, 103, 104

COM Canada... 3, 8, 30, 56, 57, 58, 114

COMFEC..... 3, 30, 31, 58, 59, 114

30

Commandement et contrôle..... 114

COMSOCAN..... 21, 22, 30, 59, 114

Constitution..... 104

Contribuer... v, 8, 61, 70, 79, 80, 87, 88,

89, 99

D

Développement..... 87

E

Emploi..... iv, 20

Entente..... 100, 115

Environnement..... 82, 109, 111

Équité..... 68

États-Unis..... 3, 19, 58, 71, 80, 115

Évaluation..... 35, 103, 104, 105

Examen..... iv, 13, 55, 103, 104, 105

Expansion..... iv, v, 20, 34

F

Force aérienne... 3, 9, 29, 30, 32, 38, 45,

46, 52, 54, 57, 60, 68, 70

Forces canadiennes... i, ii, iv, v, 1, 2, 3, 4,

5, 6, 10, 14, 19, 20, 21, 24, 26, 29, 30,

31, 33, 34, 36, 38, 39, 41, 44, 46, 52,

55, 58, 59, 61, 66, 69, 70, 79, 80, 82,

86, 93, 96, 97, 98, 100, 109, 111, 113,

114, 115, 116

G

Gouvernance..... 74, 103

Gouvernement..... 5, 79

Grands projets..... vi, 91

H

Hélicoptère..... 98

I

Infrastructure..... 91, 102

Instruction..... 32, 34, 67, 68, 107

J

JAG..... 39, 70, 115

L

Langues..... 68

M

Marine... 9, 25, 26, 46, 57, 59, 68, 70, 104

Mesure..... 102

Modernisation... 46, 48, 91, 93, 95, 116

N

ii

Navire..... 44, 48, 98, 105

NORAD..... 10, 54, 58, 116

O

Ombudsman..... vi, 2, 70, 109, 113

ONU..... 8, 10, 54, 58, 59, 60, 69, 89, 90,

116

Organisation..... 25, 70, 71, 72, 81, 116

OTAN... 8, 10, 25, 54, 58, 59, 60, 71, 72,

81, 88, 89, 90, 99, 116, 117



Rés suppl	Rés suppl
RFID	Identification par radiofréquence
RH	Ressources humaines
RICOMAR	Réseau d'information du Commandement maritime
RJC	Rangers juniors canadiens
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
RSEE	Réserve stratégique d'exercice et d'expérimentation
RSR	Renseignement, surveillance et reconnaissance
S	
S & T	Science et technologie
SAR	Recherche et sauvetage
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SDCD	Stratégie de Défense 'Le Canada d'abord'
SGRR	Structure de gestion, de ressources et de résultats
SIC2	Système intégré de commandement et de contrôle
SIC2FA	Système intégré de commandement et de contrôle de la Force Aérienne
SIGINT	Programme de renseignement sur les transmissions
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjointe (Ressources humaines-Civils)
SNMG 1	Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN
SNRS	Secrétariat national de recherche et de sauvetage
SO	Officiers de navire
SR	Réparation des navires
STMM	Système de traitement des messages militaires
SVSM	Système de véhicules de soutien moyen
T	
TI	Technologie de l'information
TTCP	Programme de coopération technique
U	
UAE	Unité aérienne expéditionnaire
UAV	Véhicule aérien sans pilote
USN	United States Navy
UTA	Unité tactiquement autonome
V	
VAT	Véhicule aérien sans pilote
VBL	Véhicule Blindé Léger
VCMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



L
LFC2S Système de commandement et de contrôle de la Force
terrestre

M
M Million
MARC Mode alternatif de règlement des conflits
MDN Ministère de la Défense nationale
MNCH Modernisation des navires de classe Halifax
MPO Ministère des Pêches et des Océans

N
NBC Nucléaire, biologique et chimique
NCNG Projet de navire de combat de nouvelle génération
NORAD Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NORTHCOM Commandement de l'Amérique du Nord
NSI Projet de navires de soutien interarmées

O
OI Opérations d'information
ONU Organisation des Nations Unies
OPANO Organisation des pêches de l'Atlantique du Nord-Ouest
OTAN Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord

P
PAC Planification axée sur les capacités
PAI Personnel en attente d'instruction
PAIM Programme d'aide à l'instruction militaire
PARA Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure
des groupes professionnels militaires
PD Plan de la Défense
PDT Programme de démonstration de technologies
PE Protocole d'entente
PG Achats et approvisionnements
PIIFC Plan d'instruction intégrée des Forces canadiennes
PNRS Programme national de recherche et de sauvetage

Q
QGDN Quartier général de la Défense nationale
QGIFC Quartier général interarmées des Forces canadiennes

R
R & D Recherche et développement
RAD R & D automatisé de données de la Défense
RDDC Recherche et développement pour la défense Canada



CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CS	Gestion des systèmes d'ordinateurs
CS Ex	Chef – Service d'examen
CST	Centre de la sécurité des télécommunications

E

E.-U.	États-Unis
EECFC	École de l'électronique et des communications des Forces canadiennes
EICC	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
ELRFC	École de leadership et de recrutement des Forces canadiennes
EMIS	L'État-major interarmées stratégique
EN	Génie en arpentage
ESS	Entente sur les services essentiels
Esc SM	Escadron de soutien de mission
Esc Sout op	Escadron de soutien opérationnel
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Forces canadiennes
FELEX	Projet de prolongation de la vie de l'équipement de frigates
FOIN	Force Opérationnelle Interarmées (Nord)

G

GC	Gestion des capacités
GI	Gestion de l'information
GIR	Gestion intégrée des risques
GL	Manœuvres et hommes de métier
GOFC	Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes
GOMC	Groupe opérationnel mixte de contingence
GPM	Groupe professionnel militaire
Gp GI	Groupe de gestion de l'information
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GTA	Groupe tactiques affiliés

H

HUMINT	Etude du renseignement humain
--------	-------------------------------

I

IED	Dispositif explosif de circonstance
-----	-------------------------------------

J

JAG	Juge-avocat général
JSF	Programme d'avions d'attaque de combat interarmées

**Appendice E – Liste des acronymes****A**

AAP	Architecture d'activités de programme
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACDI	Agence canadienne de développement international
AF	Année fiscale
ASPFC	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes

B

BFC	Base des Forces canadiennes
BLP	Balises de localisation personnelle

C

C-IED	Projet de protection contre les dispositifs explosifs de circonstance
C2	Commandement et contrôle
C2IS	Système d'information de commandement et de contrôle
C3IR	Commandement, contrôle, communications, informatique et renseignement
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
CBRN	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CCAFC	Commandement de la composante aérienne des Forces combinées
CED	Comité d'examen des dépenses
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CFIRI	Projet de capacité de fusion de l'information et du renseignement interarmées
CFLC	Conseil de liaison des Forces canadiennes
CFT	Commandement de la Force terrestre
CGD	Comité de gestion de la Défense
CGR	Cadre de gestion du rendement
CIC	Cadre des instructeurs de cadets
CIRS	Comité interministériel de recherche et de sauvetage
CIS	Système d'information et de communication
COM Canada	Commandement Canada
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMFOSCAN	Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
COSM	Centres des opérations de la sûreté maritime
COSPAS-SARSAT	Cosmicheskaya Sistemya Poiska Avariynich Sudov "-"Search and Rescue Satellite-Aided Tracking

CPM

Chef - Personnel militaire

CPR

Cadre de la Première réserve

CRD

Chef du renseignement de la Défense



Appendice D – Personnes-ressources

Renseignements sur les plans et priorités

L'gén W. J. Natynczyk, CMM, CSM, CD Vice-chef d'état-major de la Défense Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : 613-992-6052 Télécopieur : 613-992-3945
--	--

Renseignements d'ordre financier

Contre-amiral B. M. Weadon, CD Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) Intérimaire Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : 613-992-5669 Télécopieur : 613-992-9693
---	--

Renseignements généraux

M ^{me} Josée Touchette Sous-ministre adjointe (Affaires publiques) Quartier général de la Défense nationale 101, promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	Téléphone : 613-996-0562 Télécopieur : 613-995-2610 Courriel : information.touchette.jr@forces.gc.ca
---	---

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale Cabinet du Juge-avocat général Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes Secrétariat national de recherche et sauvetage Recherche et développement pour la défense Canada Centre de la sécurité des télécommunications Planification et gestion de la Défense Plan de la Défense en direct	http://www.forces.gc.ca http://www.forces.gc.ca/jag/main_f.asp http://www.ombudsman.forces.gc.ca/ http://www.nss.gc.ca/ http://www.drdc-rddc.gc.ca http://www.cse-cst.gc.ca/ http://www.vcds.dnd.ca/dgsp/pubs/dp_m/manage_ment_f.asp http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_f.asp
---	--



Section IV : Renseignements supplémentaires

Appendice A – Application des lois et règlements

Le ministre de la Défense nationale rend compte au Parlement de nombreuses dispositions législatives et doit assumer les responsabilités qui s'imposent quant à l'application de nombre de lois et règlements. On trouve la liste complète de ces lois et de ces règlements à l'adresse :

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rcp-pub/ddm/rp/rpp07-08/appA_f.pdf

Appendice B – Partenaires et intervenants clés

Le MDN et les FC travaillent avec de nombreux partenaires canadiens et étrangers à la réalisation de la mission, des programmes et des activités de la Défense. On peut constater toute l'ampleur du mandat de la Défense par la complexité et la diversité de ses partenaires et des intervenants. On trouve la liste complète de ces partenaires et des intervenants à l'adresse :

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rcp-pub/ddm/rp/rpp07-08/appB_f.pdf

Appendice C – Carte stratégique du MDN et des FC

La carte stratégique du MDN et des FC ainsi qu'une explication des liens causaux des résultats stratégiques se trouve à l'adresse suivante :

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/00native/rcp-pub/ddm/rp/rpp07-08/strat-map_f.pdf



Tableau 6b : Besoins en personnel (ETP) de recherche et de sauvetage (SAR)

	ETP 2006-2007 prévues	ETP 2007-2008 planifiées	ETP 2008-2009 planifiées	ETP 2009-2010 planifiées
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	23	23	23	23
Environnement Canada - Service météorologique du Canada	17	17	17	17
Parcs Canada	64	64	64	64
Pêches et Océans – Garde côtière canadienne	N/A	N/A	N/A	N/A
Ministère de la Défense nationale – Forces canadiennes	637	619	619	619
Gendarmerie royale du Canada (GRC) ²	N/A	N/A	N/A	N/A
Transports Canada ³	2.85	2.85	2.85	2.85
Total	812.85	812.85	812.85	812.85

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

1. Les chiffres relatifs aux ETP ne sont pas disponibles étant donné que les opérations de la GRC comportent des affections multiples.
2. La GRC n'est pas en mesure de fournir les coûts exacts liés aux besoins en effectif étant donné que son personnel se voit confier un large éventail de tâches, dont celles de SAR. Les dépenses liées à la recherche et au sauvetage à l'échelle nationale devraient être substantielles.
3. TC n'a pas de mandat pour les tâches primaires de SAR et n'affecte aucune ressource à ces activités. Le niveau d'engagement de personnel à l'égard des tâches de prévention est présenté ci-haut.

Tableau 6c : Coûts par ministère/organisation participants

(en milliers de dollars)	2006-2007 prévues	2007-2008 planifiées	2008-2009 planifiées	2009-2010 planifiées
Secrétariat national de recherche et de sauvetage ¹	4 603	8 262	9 594	11 103
Environnement Canada - Service météorologique du Canada	2 100	2 100	2 100	2 100
Parcs Canada	5 959	5 959	5 959	5 959
Pêches et Océans – Garde côtière canadienne	104 000	103 800	103 600	103 600
Ministère de la Défense nationale – Forces canadiennes	101 503	101 402	102 837	102 837
Gendarmerie royale du Canada (GRC) ²	S.o.	S.o.	S.o.	S.o.
Transports Canada ³	628,2	628,2	628,2	628,2
Total	218 793,2	222 151,2	224 718,2	226 227,2

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. Changements apportés en raison des transferts de fonds des nouvelles initiatives (FNI) SAR aux autres ministères pour la mise en place de projets liés aux FNI SAR. Cela comprend le transfert de 7 048 k\$ pour l'AF 2006-2007, de 2 782 k\$ pour l'AF 2007-2008 et de 1 493 k\$ pour l'AF 2008-2009, puis rien pour l'AF 2009-2010.
2. Comme les attributions de ressources pour la recherche et le sauvetage sont faites sous les auspices des provinces, nous ne disposons d'aucune donnée concernant les activités de recherche et de sauvetage fédérales de la GRC. La GRC appuie au besoin les autres ministères au moyen de ressources polyvalentes.
3. TC n'a pas de mandat pour les tâches primaires de recherche et de sauvetage et n'affecte aucune ressource à ces activités. Le niveau d'engagement financier à l'égard des tâches de prévention est présenté ci-haut.



- comprendent le budget des deux entités. Les dépenses planifiées au Crédit 1^{er} pour les années à venir comprennent un report des crédits de l'IRTC de 10,5 M\$ en 2007-2008, de 7 M\$ en 2008-2009 et de 16 M\$ en 2009-2010 et le financement du PTSP de 2,4 M\$ en 2007-2008, de 3,7 M\$ en 2008-2009 et de 4 M\$ en 2009-2010. Les dépenses prévues au Crédit 5 pour les années à venir ont été approuvées telles quelles par le Conseil du Trésor.
3. La diminution en immobilisations entre 2006-2007 et les années futures s'explique principalement par l'achat d'équipement.
4. Les programmes du CCTD et du CTA se terminent en 2006-2007.

Tableau 6 : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Aperçu des ressources

Le tableau suivant fait état des prévisions quant aux ressources humaines et financières que chacun des partenaires fédéraux consacre au Programme national de recherche et de sauvetage. Ces ressources figurent dans le RPP de chaque ministère, et elles sont présentées ici pour donner une image globale du Programme national de recherche et de sauvetage.

Pour avoir de plus amples renseignements au sujet du Secrétariat national de recherche et de sauvetage voir : www.nss.gc.ca

Tableau 6a : Ressources financières par année financière

(en milliers de dollars)			
Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses prévues 2006-2007
Credit 1 ^{er} – Salaire et personnel	1 601	1 601	1 543
Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	1 118	1 102	1 015
Sous total – Credit 1 ^{er}	2 718	2 703	2 558
Credit 5 – Immobilisations ^{1 et 2}	4 195	2 701	81
Credit 10 – Subventions et contributions	4 190	4 190	1 964
Total général	11 103	9 594	4 603

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :

1. Les données qui précèdent sont exemptes des transferts à d'autres ministères et à d'autres organisations du ministère de la Défense nationale pour les projets du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et sauvetage : 7 048 k\$ pour l'AF 2006-2007, 2 782 k\$ pour l'AF 2007-2008, 1 493 k\$ pour l'AF 2008-2009 et aucun montant pour l'AF 2009-2010.
2. Le Crédit 10 comprend une contribution de 190 k\$ au titre de la part du Canada aux coûts du secrétariat du COSPAS-SARSAT (*Cosmicheskaya Sistemya Poiska Avarynich Sudov - Search and Rescue Satellite-Aided Tracking*) et 4 000 k\$ en contributions à l'appui du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et sauvetage.

**Tableau 4 : Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes**

Ressources financières par année financière				
(en milliers de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2009-2010 planifiées	2008-2009 planifiées	2007-2008 planifiées	2006-2007 prévues	2006-2007
Credit 1 ^{er} – Salaire et personnel	3 841	3 841	3 473	2 025
Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien				2 025
Sous total – Credit 1 ^{er}	6 523	6 483	6 444	5 499
Credit 5 – Immobilisations	195	192	190	87
Total général¹	6 718	6 675	6 634	5 586

Source : Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes et Services du Ministère

* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :

1. L'écart entre 2006-2007 et les années planifiées s'explique par une réorganisation qui entraînera une augmentation du nombre de personnes.

Tableau 5 : Recherche et développement pour la défense Canada

Ressources financières par année financière				
(en milliers de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2009-2010 planifiées	2008-2009 planifiées	2007-2008 planifiées	2006-2007 prévues	2006-2007
Credit 1 ^{er} – Salaire et personnel ¹	100 571	100 490	98 921	105 172
Sous total - Credit 1 ^{er} – Salaire et personnel	100 571	100 490	98 921	105 172
Credit 1 ^{er} - Fonctionnement et entretien	36 190	34 408	32 570	36 631
Credit 1 ^{er} – Contrats de recherche et développement	84 000	84 000	84 000	85 866
Credit 1 ^{er} – Environnement	3 000	3 000	3 000	2 800
Credit 1 ^{er} – Centre canadien des technologies de déminage (CCTD) ⁴				1 000
Credit 1 ^{er} – Centre des sciences pour la sécurité ²	45 616	38 326	41 486	25 876
Credit 1 ^{er} – Recettes	(3 500)	(3 500)	(3 500)	(2 500)
Sous total Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	165 306	156 234	157 556	149 673
Total – Credit 1 ^{er} ²	265 877	256 723	256 477	254 845
Credit 5 – Immobilisations ³	7 659	7 650	7 490	27 900
Credit 5 – Centre de technologie antiterroriste (CTA) ⁴				2 500
Credit 5 – Centre des sciences pour la sécurité ²	9 000	7 000	6 000	3 400
Sous total – Credit 5	16 659	14 650	13 490	33 800
Total général*	282 536	271 373	269 967	288 645

Source : Recherche et développement pour la défense Canada et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :

1. La diminution aux niveaux des salaires et du personnel entre 2006-07 et les années futures s'explique par le supplément provisoire aux scientifiques de la défense, de l'ordre de 5,3 M\$.
2. Le SSC est une fusion de l'IRTC (Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire [CRBN]) et du PTSP (Programme technique de sécurité publique). Les données de la planification

**Tableaux 2 : Centre de la sécurité des télécommunications**

Ressources financières par année financière				
(en milliers de dollars)				
Dépenses prévues	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	
Crédit 1 ^{er} – Salaire et personnel	128 939	128 291	128 291	
Crédit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	62 230	59 956	58 840	59 718
Sous total – Crédit 1 ^{er}	191 169	188 247	187 131	188 009
Crédit 5 – Immobilisations	40 671	26 411	26 981	27 558
Total général	231 840	214 658	214 112	215 568

Source : Centre de la sécurité des télécommunications et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

1. L'écart entre 2006-2007 et les années à venir s'explique par un report de 2005-2006 à 2006-2007 d'un montant de 6,3 M\$ pour des activités liées au soutien de l'accès légal. En outre, le renouvellement du Programme de sécurité publique et d'anti-terrorisme – Protection des infrastructures essentielles commençant en 2007-2008, de l'ordre de 8,2 M\$, est en attente de l'approbation du Conseil du Trésor.

Tableau 3 : Cabinet du Juge-avocat général

Ressources financières par année financière				
(en milliers de dollars)				
Dépenses prévues	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	
Crédit 1 ^{er} – Salaire et personnel	5 666	5 704	5 712	5 339
Crédit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	2 805	2 951	3 138	3 135
Sous total – Crédit 1 ^{er}	8 471	8 655	8 850	8 474
Crédit 5 – Immobilisations	33	153	153	155
Total général	8 504	8 808	9 003	8 629
Compte ministériel				
Crédit 1 ^{er} – Responsabilités de l'Etat	222	225	229	232
Total général	8 726	9 033	9 231	8 861

Source : Cabinet du Juge-avocat général et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :

1. La diminution aux niveaux des salaires et du personnel entre 2008-2009 et 2009-2010 s'explique par la fin du Projet de gestion intégrée de l'information.



Dépenses planifiées pour la Première réserve

Type de dépenses (en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses planifiées 2007-2008
Dépenses directes		
Solde ¹	553 110	540 456
Personnel de soutien de la Force régulière	143 153	146 178
Dépenses de fonctionnement	79 440	84 440
Sous total des dépenses directes²	775 703	771 074
Dépenses indirectes		
Munitions	28 984	29 132
Utilisation de l'équipement	65 758	67 262
Vêtements	14 573	14 683
Fonctionnement des installations	29 868	30 376
Sous total des dépenses indirectes	139 182	141 453
Dépenses imputées		
Soutien des bases	217 340	221 287
Instruction	8 037	8 238
Sous total des dépenses imputées	225 377	229 525
Sous total - Dépenses de fonctionnement de la Première réserve	1 140 262	1 142 052
Dépenses d'immobilisations		
Immobilisations propres	17 530	30 676
Immobilisations partagées	36 668	31 219
Sous total des immobilisations	54 198	61 895
Dépenses totales de la Première réserve	1 194 460	1 203 947

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.
Source : Vice-chef d'état-major de la Défense et Sous-ministre adjoint (Finances et Services ministériels)

Nota :

1. L'écart de (12 654 k)\$ entre les dépenses prévues de 2006-2007 et les dépenses planifiées en matière de solde de la Réserve de 2007-2008 est dû aux pressions en cours d'exercice qui pèsent sur le soutien aux opérations de déploiement et le remplacement temporaire à des postes de la Force régulière.
2. Les dépenses directes au titre de la solde et du fonctionnement ne témoignent pas des dépenses envisagées ni projetées touchant les membres des Rangiers canadiens, du Cadre des instructeurs de cadets ou des éléments de la Réserve supplémentaire. Elles comprennent cependant les coûts de l'emploi de membres de la Première réserve dans des postes qui seraient normalement occupés par des réguliers.



Tableaux des ressources humaines et financières de certaines organisations du portefeuille de la Défense

Tableau 1 : Force de réserve

Estimation du coût total de la Première réserve

La Première réserve représente 7,4 p. 100 de l'ensemble du Programme des services de défense. Les dépenses sont divisées en quatre catégories : dépenses directes, dépenses indirectes, dépenses imputées et dépenses d'immobilisations. Ce mode de présentation des rapports vise à clarifier l'ensemble des éléments constituant le coût total de la Première réserve.

Les **dépenses directes** comprennent les fonds expressément prévus au budget pour la Première réserve, notamment pour la solde, les déplacements ainsi que les biens et services achetés localement.

Les **dépenses indirectes** correspondent à la part de la Première réserve dans les ressources ministérielles gérées par l'administration centrale. Il s'agit, entre autres, des dépenses pour les munitions, le fonctionnement de l'équipement, les vêtements ainsi que l'entretien des installations, tels les manèges militaires.

Les **dépenses imputées** se rapportent aux frais généraux du Ministère qui sont affectés, aux fins de rapport, à l'ensemble des activités, y compris la Première réserve. En réalité, ces coûts ne varient pas directement en tant que fonction d'une activité et, si la Première réserve n'existait pas, ils seraient néanmoins engagés en grande partie.

Les **dépenses d'immobilisations** figurent pour l'année durant laquelle les paiements ont été effectués, et elles ne rendent pas compte de l'amortissement des coûts pendant la durée de vie de l'actif. Les dépenses d'immobilisations peuvent varier d'une année à l'autre, selon les priorités définies dans le plan des biens d'équipement.

Titre de la vérification/de l'évaluation interne	Type de la vérification et/ou de l'évaluation	État	Date d'achèvement prévue*
PAIM	Évaluation	Planification	2008
Prestation de services aux RH civiles	Vérification	Examen	Mars 2008
Contrat de maintenance - CP 140	Vérification	Gestion des marchés	Rapport provisoire Avril 2007
Contrat de maintenance - CC 150	Vérification	Gestion des marchés	Rapport provisoire Avril 2007
Système de gestion des données - CP 140	Vérification	Gestion des marchés	Déroulement Août 2007
Contrat de maintenance - CF 118	Vérification	Gestion des marchés	Déroulement Août 2007
Projet FELIX	Vérification – Acquisition d'immobilisations	Planification	Août 2009
Contrat de maintenance - C 130	Vérification – Gestion des marchés	Déroulement	Août 2007
Contrat de soutien de la systémique dans les systèmes de combat	Vérification – Gestion des marchés	Rapport final	Janvier 2007
Navire de soutien interarmées	Vérification – Acquisition d'immobilisations	Planification	Août 2009

Source : Chef – Service d'examen

Nota : Étant donné qu'aucun de ces rapports n'est terminé, il n'existe pas de liens avec eux en ce moment.

Des renseignements supplémentaires sur le plan des vérifications et des évaluations internes du Ministère se trouvent à l'adresse :

http://www.dnd.ca/cts/rpt/reports_f.htm



Titre de la vérification/de l'évaluation interne	Type de la vérification et/ou de l'évaluation	État	Date d'achèvement prévue*
Contrat de maintenance du SCCT	Vérification - Gestion des marchés	Rapport	Avril 2008
Gestion des transports	Vérification	Rapport	CVE Janvier 2007
Contrats de maintenance de sous-systèmes sélectionnés de la Marine	Vérification – Gestion des marchés	Planification	Décembre 2008
Contrat de maintenance des NDC	Vérification – Gestion des marchés	Planification	Septembre 2009
202 ^e Dépôt d'ateliers (examen)	Examen - Gestion des matériels	Rapport	Avril 2007
Centre Pearson pour le maintien de la paix	Évaluation	Rapport	Avril 2007
Capacité des FC dans le Nord	Évaluation	En cours	À déterminer
Tenue à jour de la doctrine des FC	Évaluation	Examen	Printemps 2007
Programme de prévention du harcèlement du MDN/des FC	Évaluation	Rapport	Printemps 2007
Déplacements des militaires	Vérification	Rapport	Ébauche – Février 2007
Contrats à risques élevés – Contrats de biens (Évaluation des risques)	Vérification - Gestion des marchés	Rapport provisoire	Avril 2007
Contrats à risques élevés - Opérations financières	Vérification - Gestion financière	Rapport provisoire	Avril 2007
Vérification du recouvrement des coûts de l'EFME	Vérification du recouvrement des coûts	Planification	Terminée le 30 mars 2007
Suivi relatif aux ventes de matériel militaire à l'étranger	Vérification	Rapport	Ébauche Mars/avril 2007
Génie construction local	Examen	Déroulement	Juin 2007
Évaluation des stocks	Vérification	Rapport	Ébauche mars/avril 2007
EPR Kandahar	Évaluation	Déroulement	Automne 2007
Programme d'éthique de la Défense	Évaluation	Planification	À déterminer
IRTC	Évaluation formative	Rapport	Avril 2007
IRTC	Évaluation sommative	Planification	Avril 2008
Construction et acquisition	Évaluation	Rapport	Printemps 2007

Tableau 14 : Vérifications et évaluations internes

Voici une liste des prochaines vérifications et évaluations internes qui seront pertinentes pour la Défense au cours de l'année financière 2007-2008.

Titre de la vérification/de l'évaluation interne	Type de la vérification et/ou de l'évaluation	État	Date d'achèvement prévue*
Vérification des immobilisations – Pièces de rechange réparables	Vérification	Prévue mais non entreprise	À déterminer Phase 1 – 31 mai 2007
Vérification - Sécurité de la TI	Certitude	Déroulement	Phase 1 – 30 mars 2007
Vérification - Solde de la Réserve	Certitude	Déroulement	Phase 1 – 30 mars 2007
Vérification – Précision et efficience des pratiques concernant le codage financier	Vérification	Planification- À débuté en janvier 2007	À déterminer
Vérification – Dépenses à la fin de l'année financière	Vérification	Planification	À déterminer
Protection des biens matériels	Vérification/À déterminer	Planification	À déterminer
Gouvernance du Programme national de recherche et de sauvetage et du Secrétariat national de recherche et de sauvetage	Vérification	Déroulement	Automne 2008
Capacité opérationnelle des forces spéciales/Opérations secrètes	Évaluation	Date de début prévue : fin de 2007	À déterminer
Commandement Canada 2007/2008	Évaluation	Prévue	À déterminer
Responsabilités fonctionnelles pour la structure de commandement et de contrôle des FC	Évaluation	Rapport	Printemps 2007
Propriété intellectuelle des TTB	Vérification – Acquisition d'immobilisations	Rapport	Avril 2007
Évaluation des risques liés à l'acquisition d'immobilisations	Vérification – Acquisition d'immobilisations	Rapport	Avril 2007
Programme de munitions – Achat de munitions	Évaluation	Rapport	À déterminer
Vérification du processus d'autorisation sécuritaire	Certitude	Rapport	30 janvier 2007
Gestion des biens de TI	Vérification Examen	Rapport	10 janvier 2007



3. Mesure du rendement dans la SDD actuelle

Nos engagements stratégiques sont appuyés par 16 sous-engagements en tout qui fournissent des indications concrètes sur les progrès que nous avons réalisés à l'égard de l'atteinte des engagements stratégiques. Chacun de ces sous-engagements comprend un énoncé concis de l'état final souhaité (par exemple, engagement stratégique 4.2 : « Réduire les répercussions à long terme des rejets dans l'environnement ») appuyé par un indicateur d'objectif (« Accroître de 5 p. 100 la récupération du plomb en fonction de 2003-2004 ») et des mesures pertinentes (« Tamiser les matériaux des buttes de tir pour armes légères pour récupérer les fragments de métal; étudier le recours à d'autres modèles de buttes de tir ou de pare-balles permettant de faciliter la récupération du métal »). Ces sous-engagements ou résultats visés sont énoncés en détail dans le tableau 1, à la page 23 du document de la SDD de la Défense, qui est disponible sur Internet à l'adresse : http://www.admic.frces.gc.ca/dge/SDS/SDS2006_f.htm.

De plus, des feuilles de renseignements seront produites à l'appui de chaque sous-engagement en vue de fournir aux responsables de la mise en œuvre de l'engagement le nom et les coordonnées de l'expert en la matière pour chaque engagement, la définition et la portée du sous-engagement, un plan d'action pour l'atteinte de ce dernier et un modèle pour assurer l'uniformité de la collecte de données.

4. Résultats prévus du Ministère pour l'année financière 2007-2008

Tel que précisé ci-dessus, chacun des quatre engagements stratégiques est appuyé par un certain nombre de sous-engagements qui sont mesurables, qui sont assortis de délais précis et qui permettent, lorsqu'ils sont mis ensemble, de s'acquitter des engagements de façon réussie. Étant donné que nos engagements sont, en grande partie, pluriannuels (c.-à-d. qu'ils dépassent le cycle triennal d'établissement de rapports du processus de la SDD), il nous est difficile de calculer de façon précise le pourcentage annuel d'atteinte des objectifs. Nous analysons plutôt les données présentées chaque année par la chaîne de commandement et nous attribuons les cotes suivantes : « Objectif dépassé » (si l'objectif triennal a été atteint avant la fin du cycle de trois ans); « Objectif atteint » (applicable uniquement à la fin de chaque cycle de trois ans); « Objectif en voie d'être atteint » (quand le progrès réalisé au cours d'une année donnée indique que l'objectif peut être atteint durant le cycle de trois ans); « progrès insatisfaisant » (quand l'analyse des données envoyées durant la période de présentation des rapports indique qu'il sera difficile d'atteindre l'objectif).

En somme, nous devrions déclarer que « l'objectif est en voie d'être atteint » pour chacun des 16 sous-engagements qui appuient nos engagements stratégiques pour l'année financière 2007-2008.

Par ailleurs, nous suivons de près le rendement non ciblé dans le cadre de quatre autres activités qui suscitent un intérêt continu au sein de la communauté du développement durable. Grâce à cet exercice, on pourra recueillir les données pouvant être requises aux fins de présentation de rapports à l'échelle de la Défense et cerner les divergences inexplicables et importantes qui nous indiqueraient qu'il faudra prendre des mesures correctives pouvant aller jusqu'au reclassement de l'activité comme étant une activité ciblée dans une future SDD.

Source : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)

**Tableau 13 : Programme de développement durable**

<p>1. Objectif du Ministère en matière de SDD</p> <p>Depuis la déposition au Parlement de sa première Stratégie de développement durable (SDD), la Défense a mis l'accent sur son objectif primordial qui consiste à intégrer les facteurs environnementaux au processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisation. Notre vision en matière d'environnement, énoncée dans la version de 2006 de la SDD de la Défense, ainsi que notre Directive et ordonnance administrative de la Défense 4003-0 réitérent l'objectif du Ministère concernant la SDD. La SDD de la Défense explique en détail la nature et la limite de l'intégration des facteurs environnementaux dans les décisions du MDN.</p>	<p>2. Objectif fédéral en matière de DD y compris les objectifs concernant l'Écologisation des opérations gouvernementales (EOG)</p> <p>La Défense cherche à atteindre tous les buts, objectifs et résultats visés (ou « engagements ») énoncés dans sa SDD, étant donné que celle-ci est considérée comme étant le plan du Ministre qui permettra d'assurer la durabilité au sein de l'organisation. La mise en œuvre de la quatrième version de notre SDD débutera le 1^{er} avril 2007. Nous concentrerons nos efforts sur quatre engagements stratégiques, chacun étant appuyé par des sous-engagements mesurables et assortis de délais précis (« résultats visés »). Les quatre engagements stratégiques sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• élaborer un cadre de gestion de l'utilisation du bien-fonds conçu de façon à placer nos bien-fonds dans une situation de durabilité écologique « stable »;• promouvoir activement l'application de principes novateurs régissant les « bâtiments écologiques » et partager les leçons retenues avec la grande collectivité fédérale;• mettre en œuvre à l'échelle de l'organisation de la Défense un programme exhaustif et proactif d'approvisionnement écologique;• faire la prévention active et novatrice des répercussions néfastes sur l'environnement d'activités spécifiques sur lesquelles la Défense peut exercer une influence modératrice. <p>Il existe un lien entre chacun de ces engagements et au moins un objectif fédéral en matière de DD (tout particulièrement le volet de ces objectifs concernant l'EOG). Un « tableau de concordance » détaillé (tableau 4) illustrant ces liens se trouve à la page 33 du document de la SDD de la Défense. Ce document est disponible sur Internet à l'adresse : http://www.admic.forces.gc.ca/dge/SDS/SDS2006_f.htm.</p>
---	--



Tableau 12 : Diversification des modes de prestation des services
 Au cours des trois prochaines années, la Défense nationale se servira d'un nombre important d'initiatives nouvelles en matière de DMPS pour les programmes et/ou services suivants :

1. Services d'entraînement aéroportés impartis (SEAI)
2. Projet de soutien du cycle de vie du véhicule blindé léger à roues (VBLR)
3. Projet de modernisation de la station des Forces canadiennes Alert
4. Entente de collaboration entre le MDN et l'Hôpital Montfort
5. Projet de transformation des services de gestion de l'information

Des renseignements supplémentaires sur ces initiatives en matière de DMPS se trouvent à l'adresse :

http://www.lbs-scl.gc.ca/rp/0708/info/ps-dp_f.asp.



Tableau 11b : Précisions sur les programmes de paiements de transferts

par AAP

Description	Type	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes,					
adaptées, efficaces et aptes au combat					
Versements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)	L	6 800	7 020	7 020	7 020
Contributions en exécution du Programme d'avance de capitaux	C	355	5 450	5 450	5 450
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada					
Programme de contribution pour la promotion des objectifs en matière de diplomatie de défense mis en œuvre par le Programme d'aide à l'instruction militaire	C	10 000	10 000	10 000	10 000
Budget militaire de l'OTAN	C	44 698	63 333	68 108	72 578
Programme OTAN d'investissements au service de la sécurité	C	52 110	55 647	61 267	69 076
Programme de modernisation à moyen terme du système aéroporté de détection lointaine de l'OTAN	C	62 388	55 030	48 904	57 163
Total Paiements de transfert dépassant 5 millions de dollars		176 351	196 480	200 749	221 287
Total – Paiements de transfert		202 989	219 111	223 912	244 625
Pourcentage – Paiements de transfert dépassant 5 millions de dollars		86,9 %	89,7 %	89,7 %	90,5 %
Dépenses totales par AAP		Dépenses prévues par AAP 2006-2007	Dépenses planifiées par AAP 2007-2008	Dépenses planifiées par AAP 2008-2009	Dépenses planifiées par AAP 2009-2010
Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées, pertinentes, souples, efficaces et aptes au combat		20 538	20 779	20 867	20 947
Apporter une contribution au gouvernement canadien, à la société et à la communauté internationale, conformément aux valeurs et aux intérêts des Canadiens		182 451	198 332	203 045	223 678
Total		202 989	219 111	223 912	244 625

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services ministériels)
 Légende : L = Législatives
 C = Contributions

Des renseignements supplémentaires sur ces projets se trouvent à l'adresse : http://www.lbs-scl.gc.ca/rpp/0708/info-ps-dp_f.asp

**Tableau 11a : Sommaire sur les programmes de paiements de transferts par AAP**

(en milliers de dollars)				
Defence Services Program				
Dépenses 2009-2010	Dépenses 2008-2009	Dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2006-2007	
Subventions				
				Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat
162	162	152	157	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada
5 360	5 360	5 360	5 335	Sous total des subventions
5 522	5 522	5 512	5 492	Contributions
				Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat
20 785	20 705	20 627	20 381	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada
218 318	197 685	192 972	177 116	Sous total des contributions
239 103	218 390	213 599	197 497	Total des subventions et contributions
244 625	223 912	219 111	202 989	

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.
Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services ministériels)



Tableau 10 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

Les grands projets de l'État suivants dont les prévisions de coûts dépassent 100 millions de dollars sont considérés comme présentant des risques élevés par le Conseil du Trésor.

1. Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates (FLEEX)
2. Programme de prolongation de la durée de vie des sous-marins
3. Navire de soutien interarmées (NSI)
4. Projet des hélicoptères maritimes (PHM)
5. Transports de troupes blindés
6. Système de canon mobile (SCM)
7. Véhicule à effets multimitation (VEMM)
8. Véhicule utilitaire léger à roues (VULR)
9. Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance (ISTAR)
10. Système de véhicule de soutien moyen (SVSM)
11. Système de véhicule de soutien blindé lourd (SVSBL)
12. Projet des hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes (HUTTCF)
13. Projet de l'hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage
14. Projet du Système militaire automatisé de circulation aérienne (SMACA)
15. Projet de la capacité de transport aérien - Tactique (PCTA-T)
16. Projet de la capacité de transport aérien – Stratégique (PCTA - S)
17. Hélicoptère de transport moyen à lourd (HTML)
18. Projet du système de télécommunications militaires par satellite (Projet MILSATCOM)
19. Système d'information - Soutien et acquisition du matériel (SISAM)
20. Projet de modernisation de la cryptographie au Canada

Des renseignements supplémentaires sur ces grands projets de l'État se trouvent à l'adresse :

http://www.lbs-scl.gc.ca/rpp/0708/info/ps-dp_f.asp.



Numéro de projet	Titre et phase du projet	Coût estimatif total actuel	Dépenses planifiées au 31 mars 2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Besoins pour les années ultérieures
	Projet Polar Epsilon (Surveillance) et soutien interarmées de zones étendues à partir de l'espace) (M)	57 509	3 849	4 060	12 900	17 400	19 300
625							
2272	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (M)	179 164	178 302	862	0	0	0
2398	Système de commandement interarmées (M)	32 965	22 394	4 377	6 194	0	0
	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense (M)	87 200	81 588	4 677	935	0	0
2400							
2469	Système de commandement des Forces canadiennes I (SCFC) (C)	65 416	64 983	433	0	0	0
2800	Système d'information sur la santé des Forces canadiennes (M)	49 345	28 143	21 202	0	0	0
2803	Système de télécommunications militaires par satellite (M)	507 543	320 685	32 393	58 310	38 592	57 563
Divers	Projet de modernisation de la cryptographie au Canada (D)	102 988	21 590	27 448	22 326	8 113	23 511
XXXX	Projet d'ordre général – Habillez le soldat (M)	276 617	218 897	35 290	22 430	0	0
	TOTAL – OPÉRATIONS INTERARMÉES, UNITIÉES ET SPÉCIALES	1 459 333	989 450	164 900	134 600	67 252	103 131
	TOTAL – ACTIVITÉS DE PROGRAMMES	18 556 678	11 736 679	2 634 900	1 913 091	943 284	1 328 724

Source : Sous-ministre adjoint (Matériels)

Légende : D=Définition

C=Closure

M=Mise en oeuvre

Numéro de projet	Titre et phase du projet	Coût estimatif total actuel	Dépenses planifiées au 31 mars 2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Besoins pour les années ultérieures
2371	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision (M)	97 830	69 166	22 423	6 241	0	0
2517	Hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes (M)	1 093 100	1 073 018	5 800	14 282	0	0
2526	Centre d'opérations aériennes de région/secteur (M)	134 668	124 867	9 801	0	0	0
2619	Instrumentation de suivi de la manœuvre de combat aérien (M)	33 290	31 400	1 890	0	0	0
2657	Ravitaillement stratégique en vol (CC-150) (M)	126 253	117 300	8 953	0	0	0
2678	Projet de l'hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage (M)	779 239	770 516	6 123	2 600	0	0
2754	CF-18 – Missile air-air perfectionné à moyenne portée (M)	138 488	70 982	6 382	11 250	10 548	39 326
5832	CF-18 – Proposition de modification technique- Phase 2 (M)	413 394	123 807	103 014	84 742	54 101	47 730
	TOTAL – EFFETS AÉRIENS	6 999 378	4 219 549	1 445 851	846 908	296 183	190 887
Opérations interarmées, unifiées et spéciales							
224	Courtier des services d'information de la Défense (M)	37 910	23 836	14 074	0	0	0
402	Centre d'expérimentation interarmées des FC (M)	30 992	4 432	18 753	7 807	0	0
439	Projet interallié de mise au point de vaccins (M)	31 684	20 751	1 331	3 698	3 147	2 757



Numéro de projet	Titre et phase du projet	Coût estimatif total actuel	Dépenses planifiées au 31 mars 2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Besoins pour les années ultérieures
410	<i>Aurora</i> – Simulateur du poste de pilotage (C)	40 862	37 428	3 434	0	0	0
423	<i>Aurora</i> – Remplacement des mesures de soutien électronique (M)	194 457	112 838	27 843	29 066	24 710	0
428	<i>Aurora</i> – Acquisition de radars imageurs (M)	280 018	134 678	35 061	54 207	48 238	7 834
451	Système ITEP du polygone d'évaluation de Primrose Lake (M)	42 615	23 614	7 459	11 542	0	0
536	<i>Aurora</i> – Simulateur de mission (M)	44 633	6 021	2 050	9 992	8 510	18 060
583	CF-18 – Proposition de modification technique 583 (M)	987 308	830 324	23 656	67 414	65 914	0
609	Projet des aéronefs de recherche et de sauvetage à voile fixe (D)	8 200	4 937	3 263			0
743	Modernisation du radar de contrôle tactique (M)	36 764	100	5 668	11 139	12 581	7 276
1007	Projet des hélicoptères de transport moyen à lourd (D)	8 488	5 233	3 255	0	0	0
1036	Projet de la capacité de transport aérien (tactique) (D)	6 297	2 897	3 400	0	0	0
1117	Projet de la capacité de transport aérien (stratégique) (M)	1 609 000	144 000	1 060 000	405 000	0	0
1686	CF18 – Armes air-air perfectionnées (de courte portée) (M)	36 685	21 262	2 090	5 333	4 000	4 000
2320	Système militaire automatisé de circulation aérienne (M)	164 865	151 300	6 161	4 020	3 384	0

Numéro de projet	Titre et phase du projet	Coût estimatif total actuel	Dépenses planifiées au 31 mars 2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Besoins pour les années ultérieures
	Identification d'agents biologiques (points vitaux) des Forces canadiennes (M)						
2637	Transports de troupes blindés (M)	2 343 695	2 047 834	138 196	101 923	24 344	31 398
	Véhicule à effets multiminis (Travaux suspendus en attendant que le gouvernement décide de mettre fin au projet) (D)						
2652		-	-	-	-	-	0
2684	Système amélioré de détection des mines terrestres (M)	33 663	32 590	1 073	0	0	0
2731	Prolongation de la vie des transports de troupes blindés (M)	345 939	327 272	18 667	0	0	0
	TOTAL - EFFETS TERRESTRES	4 949 201	4 251 090	428 084	168 783	64 791	36 453
Effets aériens							
86	Programme de vol opérationnel (M)	111 521	39 164	21 624	12 162	11 910	26 661
113	Système avancé d'entraînement à distance pour le combat (M)	187 675	151 551	12 165	23 757	202	0
180	Écran d'affichage multifonctions du CF-18 (M)	98 761	61 625	222	36 914	0	0
273	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18 (M)	186 060	651	45 656	47 668	52 085	40 000
295	<i>Aurora</i> – Remplacement du système de gestion des communications (M)	89 745	63 413	16 753	9 579		0
317	<i>Aurora</i> – Remplacement du système électro-optique (C)	49 162	47 457	1 705	0	0	0



Numéro de projet	Titre et phase du projet	Coût estimatif total actuel	Dépenses planifiées au 31 mars 2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Besoins pour les années ultérieures
Effets terrestres							
58	Prolongement de la durée du véhicule blindé léger à roues (M)	159 250	76 211	21 533	29 662	26,789	5,055
84	Remplacement de l'équipement GPS de l'Armée de terre (M)	43 963	27 564	9 653	2 845	3 901	0
276	Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance (D)	134 715	101 900	23 500	9 315	0	0
	Système de canon mobile (Travaux suspendus en attendant que le gouvernement décide de mettre fin au projet) (D)						
731							
1070	Véhicule de patrouille blindé (M)	123 683	101 665	18 606	3 412	0	0
1203	Véhicule de soutien blindé lourd (M)	108 247	2 020	96 739	4 731	4 757	0
	Systèmes d'arme télécommandés pour des véhicules blindés légers (M)	41 272	8 248	33 024	0	0	0
1204							
1436	Modernisation de la défense antiaérienne à basse altitude (M)	1 093 179	1 084 289	8 890	0	0	0
2058	Simulateur d'effets d'armes (M)	108 002	96 316	9 791	1 895	0	0
2346	Système mobile de véhicule de soutien (D)	24 585	4 187	20 398	0	0	0
2349	Véhicule utilitaire léger à roues (M)	298 400	290 500	7 900	0		0
2536	Soutien des soins de santé de rôle 3 (M)	42 453	40 274	2 179	0	0	0
2556	Projet de détection, d'échantillonnage et	48 155	10 220	17 935	15 000	5 000	0

Tableau 9 : Renseignements sur les dépenses de projets — Programme de biens d'investissement

Les projets du tableau ci-dessous sont répartis selon les caractéristiques suivantes : (1) projets dont les dépenses estimées dépassent les autorisations approuvées pour le MDN par le Conseil du Trésor (30 millions de dollars avec une estimation fondée des coûts), ou (2) projets comportant des risques particulièrement élevés, sans égard au montant de l'estimation. Tous les grands projets d'immobilisations (équipement) relevant de l'activité de programme « Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées ».

Numéro de projet	Titre et phase du projet	Coût estimatif total actuel	Dépenses planifiées au 31 mars 2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010	Besoins pour les années ultérieures
METTRE SUR PIED ET MAINTENIR DES FORCES INTÉGRÉES PERTINENTES, ADAPTÉES, EFFICACES ET APTES AU COMBAT							
Effets maritimes							
1487	Système sonar à réseau remorqué canadien (C)	120 926	120 651	275	0	0	0
2549	Capacité du Canada en sous-marins (prolongation de la vie des sous-marins) (M)	869 832	754 700	54 462	19 815	16 961	23 894
2573	Projet de protection de l'environnement maritime (M)	55 507	46 567	2 300	2 000	1 800	2 840
2586	Prolongation de la vie des frégates (D)	22,952	8,472	14,480	0	0	0
2640	Missiles <i>SeaSparrow</i> évolués (M)	504 000	485 194	5 253	10 146	3 407	0
2664	Capteur électro-optique perfectionné (M)	240 528	77 872	44 766	47 182	37 393	33 315
2673	Navires de soutien interarmées (D)	37 525	10 125	27 400	0	0	0
2680	Projet des hélicoptères maritimes (M)	3 160 300	724 088	425 841	664 497	432 590	913 284
2783	Identification ami ou ennemi (M)	38 176	794	601	5 689	6 172	24 920
2796	Remplacement des navires-écoles YAG 300 (M)	99 020	48 127	20 687	13 471	16 735	0
	TOTAL – EFFETS MARITIMES	5 148 766	2 276 590	596 065	762 800	515 058	998 253

**Tableau 8 : Grands projets d'immobilisations (construction) – Dépenses de plus de 60 millions de dollars**

Les projets énumérés ci-dessous sont répartis selon les caractéristiques suivantes : (1) projets où les dépenses estimées dépassent les autorisations approuvées pour le MDN par le Conseil du Trésor (60 millions de dollars), ou encore (2) projets comportant des risques particulièrement élevés, sans égard au montant de l'estimation. Tous les grands projets d'immobilisations (construction) relèvent de l'activité de programme « Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées ». Pour l'AF 2007-2008, les dépenses prévues au titre des grands projets d'immobilisations (construction) (moins de 60 millions de dollars) représentent 30 p. 100 des dépenses d'immobilisations globales pour la construction.

A L'APPUI DU PROGRAMME DE CAPACITÉS « MAINTENIR EN PUISSANCE LES FORCES » (en milliers de dollars)	COÛT ESTIMATIF ACTUEL	PRÉVISION CUMULATIVE * AU 31 MARS 2007	DÉPENSES PLANIFIÉES 2007-2008	DÉPENSES PRÉVUES 2008-2009	DÉPENSES PRÉVUES 2009-2010	BESOINS POUR LES ANNÉES ULTÉRIEURES
Alberta						
Modernisation de routes/services publics (Cold Lake)	60 820 (I)	2 290	7 860(F)	13 440(I)	8 530 (I)	28 700(I)
Colombie-Britannique						
Remplacement de la jete « A et B » (DP)	199 760 (I)	480	1 000 (F)	1 400 (I)	2 000 (I)	194 880 (I)
IMF Cap Breton (ADP) (MP)	136 310 (I)	106 270	16 910 (F)	12 800 (I)	330 (I)	0
Modernisation de l'avitaillement de Colwood (MP) (ADP)	64 035 (F)	60 730	3 305 (F)	0	0	0
Nouveau-Brunswick						
Correction de la sédimentation du champ de tir/secteur d'entraînement (Gagetown) (ADP)	73 680 (I)	4 270	3 810 (I)	6 400 (I)	6 400 (I)	52 800 (I)
Modernisation des services publics Gagetown (AP) (AP)	80 400 (I)	18 160	21 720 (I)	12 840 (I)	16 020 (I)	11 660 (I)
Nouvelle-Écosse						
Remplacement des jetées NJ et NK1, Halifax	54 650 (I)	1 650	0	0	0	53 000 (I)
Terre-Neuve						
Consolidation de Plesasantville (AP)	88 450 (I)	1 520	4 840 (I)	17 730 (I)	18 070(I)	46 290 (I)
Québec						
Installation du 5 Bon Svc, Valcartier	60 800 (I)	0	4 390 (I)	27 320 (I)	21 080	7 020 (I)
Ontario						
Dortoirs du CMR (ADP) (MP) Kingston	65 820 (F)	31 100	14 550 (F)	10 010 (F)	0	10 160(F)
Centre d'expérimentation interarmées Ottawa (ADP) (MP)	63 920 (F)	5 560	24 890(F)	20 930 (F)	12 540 (F)	0
Various						
Centre d'instruction – Soutien omnibus des cadets	63 030(I)	18 160	19 630(F)	14 490(F)	10 750(F)	0
Totaux	1 011 675 \$	250 190 \$	122 905 \$	137 360 \$	95 720 \$	405 500 \$

Source : Sous-ministre adjoint – Infrastructure et environnement

* D'après les données rendues publiques le 31 décembre 2006.

Légende : I = Estimation indicative F = Estimation fondée AO = Analyse d'options APP = Approbation préliminaire du projet ADP = Approbation définitive du projet DP = Définition de projet MP = Mise en œuvre de projet

Pour plus de renseignements voir : Loi sur les immobilisations fédérales et les biens réels fédéraux.

Tableau 7 : Coûts estimatifs des opérations internationales des FC

Opérations		Coût total pour le MDN		Coût différentiel pour le MDN		Coût différentiel pour le MDN	
Estimés		AF 2006-2007 (EN MILLIONS \$)		AF 2007-2008 (EN MILLIONS \$)		Estimés	
Afrrique							
IMATT - Op <i>Sculpture</i> (Sierra Leone)	1,8	0,4	1,9	0,5	0,3	1,5	32,5
MONUC - Op <i>Crocodile</i> (RDC)	1,8	0,4	1,7	0,3			
UNAMIS - Op <i>Safari</i> (Khartoum, Soudan)	3,9	1,5	5,6	1,5			
MUAS - Op <i>Angwal</i> (Addis-Abeba, Ethiopie)	4,3	3,1	34,1	32,5			
Sous-total	11,8	5,4	43,3	34,8			
Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest							
Op <i>Almur</i> (Asie du Sud-Ouest)	22,3	10,0	-	-			
Op <i>Argus</i> (Afghanistan/Kaboul)	3,1	1,0	3,1	1,0			
Op <i>Athena</i> - FIAS OTAN (Afghanistan)	1 304,3	522,0	1 591,0	846,0			
Op <i>Archer</i> - OEF (Afghanistan)	699,7	280,0	5,0	1,5			
Op <i>Platoon</i> (Pakistan)	0,6	0,6	-	-			
MANUI - Op <i>Jolans</i> (Iraq)	0,2	0,1	0,2	0,1			
Sous-total	2 030,2	813,7	1 599,3	848,6			
Amériques et Caraïbes							
Op <i>Foundation</i> (US CENTCOM, Tampa)	1,8	0,7	1,6	0,5			
MINUSTAH - Op <i>Hamlet</i> (Haïti)	0,8	0,1	0,7	0,1			
Sous-total	2,6	0,8	2,3	0,6			
Europe							
Op <i>Bronze</i> (Bosnie) (OTAN)	1,3	0,3	1,1	0,1			
Op <i>Boreas</i> (Bosnie) (EUFOR)	2,0	0,8	1,3	0,1			
Op <i>Sextant</i> - (NCSM <i>Athabaskan</i> et NCSM <i>Iroquois</i>) (OTAN)	35,9	17,0	26,4	12,5			
Sous-total	39,2	18,1	28,8	12,7			
Moyen-Orient							
FNUOD - Op <i>Danica</i> (Plateau du Golan)	0,2	0,2	-	-			
FMO (Force multinationale et Observateurs) - Op <i>Calumet</i> (Smar), opération non onusienne	3,9	0,7	3,7	0,5			
ONLST - Op <i>Jade</i> (Moyen-Orient)	1,4	0,3	1,2	0,1			
Op <i>Proetus</i> (Jérusalem)	0,8	0,4	0,7	0,3			
UNFICYP - Op <i>Snowgoose</i> (Chypre)	0,2	0,1	0,2	0			
Op <i>Gladius</i> (Syrie)	0,5	0,1	0,5	0,1			
Op <i>Lion</i> (Départ des Canadiens et Canadiennes du Liban)	5,8	4,1	-	-			
Sous-total	12,8	5,9	6,3	1,0			
Coûts communs							
Autres (dépenses liées à plus d'une mission)	7,3	7,3	19,0	19,0			
Sous-total	7,3	7,3	19,0	19,0			
Total : Opérations	2 103,9	851,2	1 699,0	916,7			
Recettes/recoouvremnts		Recettes du Trésor -	Recettes du MDN - FMO	Recettes du Trésor -	Recettes du MDN -	Recettes du Trésor -	Recettes du MDN -
		ONU	ONU	ONU	ONU/FMO	ONU/FMO	ONU/FMO
		0,1	12,6	0,1	7,8	7,8	7,8

Source : Sous-ministère adjoint (Finances et Services ministériels)



Tableau 6 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

(en milliers de dollars)				
Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses prévues 2006-2007	
Revenus disponibles				
Programme des services de défense				
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat				
110 651	110 229	118 888	104 860	Recouvrements des membres des FC
11 422	11 379	12 272	10 824	Recouvrements d'autres ministères
4 560	4 543	4 900	4 321	Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN
24 190	24 098	25 991	22 924	Autres recouvrements
Total partiel				
150 824	150 248	162 051	142 930	
Mener des opérations				
290	1 398	1 592	3 288	Recouvrements des membres des FC
54	260	296	611	Recouvrements d'autres ministères
1 381	6 652	7 577	15 647	Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN
164	790	899	1 857	Autres recouvrements
Total partiel				
1 889	9 099	10 364	21 403	
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada				
984	1 025	1 005	923	Recouvrements des membres des FC
6 813	7 101	6 959	6 391	Recouvrements d'autres ministères
204 496	213 152	208 883	191 834	Recouvrements d'autres ministères/ONU/OTAN
5 567	5 802	5 686	5 222	Autres recouvrements
Total partiel				
217 859	227 081	222 533	204 370	
Total des revenus disponibles				
370 572	386 428	394 948	368 703	
Revenus non disponibles				
Programme des services de défense				
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat				
			35	
627	600	25 584 ¹	576	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada
Total des revenus non disponibles				
627	600	25 584	611	
Total des revenus disponibles et des revenus non disponibles*				
371 199	387 028	420 532	369 314	

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :

1. L'estimation pour l'année financière 2007-2008 comprend un montant de 25 millions de dollars en revenus non disponibles ayant trait au paiement négocié avec l'Allemagne pour sa participation aux coûts du nettoyage des munitions explosives qui pourrait être entrepris dans le secteur d'entraînement de la BFC Shilo.

Tableau 5 : Prêts, placements et avances (non budgétaires)

(en milliers de dollars)				
Dépenses planifiées 2009-2010	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses prévues 2006-2007	
Programme des services de défense				
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat				
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés ²		2 583	(2 565)	
Mener des opérations	2 625	(2 604)		
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés ²		264	(279)	
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	222			
Comptes d'avances fixes, avances permanentes et prêts autorisés ²		153	(156)	
Réclamations en dommages-intérêts – OTAN ¹	153	15	10	
Total	3 001	3 015	(2 990)	

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

1. L'article VIII de l'Accord sur le statut des forces de l'OTAN signé le 4 avril 1949 (modifié) concerne les réclamations en dommages-intérêts adressées à des tiers pour des accidents impliquant des membres d'une force étrangère présente au Canada. Les sommes à recouvrer auprès d'autres États, les réclamations en dommages-intérêts à recouvrer auprès d'autres États et les réclamations relatives à des dommages survenus au Canada sont portées au débit du compte, les recouvrements y étant crédités.

2. Ce compte a été créé aux fins de financement : a) des comptes d'avances fixes de fonds publics et des comptes d'avances de fonds publics; b) des prêts autorisés et des avances consenties à des employés affectés à l'étranger; d) des avances remboursables autorisées pour établir des mess et des cantines. Le montant total non remboursé autorisé est de 120 millions de dollars à quelque moment que ce soit, selon le crédit L11b de la Défense nationale (*Loi de crédits n° 4*, 2001-2002).

**Tableau 3 : Services reçus gratuitement**

(en milliers de dollars)		2007-2008
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		71,747
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (hors les fonds renouvelables)		468,839
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada		11,258
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada		2,994
Total des services reçus à titre gracieux en 2007-2008*		554,837 \$

SOURCE : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Tableau 4 : Sommaire des dépenses d'immobilisations par activité de programme

(en milliers de dollars)	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
Programme des services de défense				
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées, pertinentes, souples, efficaces et aptes au combat	2 256 142	3 685 877	4 514 658	4 720 356
Mener des opérations	213 410	196 508	181 458	147 590
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	29 354	26 231	24 289	23 672
Total *	2 498 906\$	3 908 616\$	4 720 405\$	4 891 618\$

SOURCE : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
* Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :
Les dépenses totales d'immobilisations de 3 592 868 milliers de dollars figurant au tableau 2 (Postes votés et législatifs) sont égales aux immobilisations mentionnées dans le budget principal des dépenses pour l'année financière 2007-2008. Le présent tableau indique des dépenses projetées de 3 908 616 milliers de dollars pour l'AF 2007-2008. L'écart de (12 654 k)\$ entre les dépenses prévues de 2006-2007 et les dépenses planifiées en matière de solde de la Réserve de 2007-2008 est dû aux pressions en cours d'exercice qui pèsent sur le soutien aux opérations de déploiement et le remplacement temporaire à des postes de la Force régulière.



Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le budget principal des dépenses

(EN MILLIERS DE DOLLARS)		
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	
	Budget principal 2007-2008	Budget principal 2006-2007
1	Dépenses de fonctionnement	11 848 854
5	Dépenses en capital	3 592 868
10	Subventions et contributions	210 451
(L)	Ministre de la Défense nationale – Traitement et allocation pour automobile	75
(L)	Versement en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	7 020
(L)	Versement en vertu des Parties I-IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (L.R.C., ch. D-3)	1 550
(L)	Versements aux ayants droit de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués dans l'exercice de leurs fonctions alors qu'ils servaient à titre d'instructeurs dans le cadre du Plan d'entraînement des aviateurs du Commonwealth britannique (Loi de crédits n° 4 pour 1968)	90
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés – membres des FC	957 396
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés civils	263 300
Total		16 881 605 \$
		14 789 222 \$

SOURCE : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
*Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Nota :

1. Le Budget principal des dépenses de 2007-2008 dépasse de 2 092,4 M\$ celui 2006-2007. Cette augmentation s'explique comme suit : 1 044,1 M\$ en financement supplémentaire pour les dépenses stratégiques en immobilisations annoncé dans le Budget 2005-2006, 382,3 M\$ pour financer l'expansion des Forces canadiennes, 273,6 M\$ pour financer les opérations en Afghanistan, 253,3 M\$ pour les augmentations des salaires et des indemnités du personnel militaire et civil, 187 M\$ pour contrebalancer partiellement la perte du pouvoir d'achat par suite de l'augmentation des prix, 100 M\$ pour combler les lacunes des budgets d'exploitation (viabilité), compensés par une réduction de 62,3 M\$ découlant des économies prévues au niveau de l'approvisionnement, une diminution de 55 M\$ représentant la part du Ministère des économies du Comité d'examen des dépenses et 30,6 M\$ en réductions des transferts et des ajustements techniques.



Ressources humaines –Equivalents temps plein (ETP)

	ETP prévus 2006-2007	ETP planifiés 2007-2008	ETP planifiés 2008-2009	ETP planifiés 2009-2010
Militaire (Force régulière) ¹	64 878	66 737	67 347	67 957
Civils ²	24 400	25 000	25 000	25 000
Total	89 278	91 737	92 347	92 957

Source: ETP prévus = Chef – Personnel Militaire et Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)
ETP planifiés = Vice-chef d'état major de la défense – Chef de programme

Nota:

1. Le cadre financier actuel limite l'expansion de la Force régulière à une moyenne des effectifs rémunérés maximale de 68 000. Cette limite stratégique ne comprend pas le personnel détaché auprès d'autres ministères (environ 300 ETP) ainsi que le personnel affecté à la gestion de projets et rémunéré en vertu des projets du Crédit 5 (environ 400 ETP). La moyenne des effectifs rémunérés de l' AF 2007-2008 comprend quelque 1 200 réservistes en service de classe C en renfort des forces en déploiement opérationnel.
2. Le cadre financier actuel limite l'enveloppe des traitements et salaires des civils à un maximum de 25 000 ETP. Une telle enveloppe ne comprend pas le personnel détaché auprès d'autres ministères, le personnel affecté à la gestion de projets et rémunéré en vertu des projets du Crédit 5 et les initiatives actuelles/proposées visant à convertir le soutien d'entrepreneurs professionnels par des fonctionnaires.

(en milliers de dollars)	Dépenses Prévues 2006-2007	Dépenses Planifiées 2007-2008	Dépenses Planifiées 2008-2009	Dépenses Planifiées 2009-2010
Le Canada d'abord – Dépenses autres qu'en capital (2.i)		601 000		
- Dépenses stratégiques en capital (2.h)		19 456	17 000	49 000
Total des rajustements	1 121 632	963 840	629 937	816 623
Dépenses totales planifiées	15 910 854	17 845 445	18 862 816	19 047 833
Moins : Revenus non disponibles	(611)	(25,584)	(600)	(627)
Plus: Coût des services reçus à titre gracieux	530 096	554 837	553 278	563 219
Total des dépenses du ministère	16 440 339	18 374 699	19 415 494	19 610 425

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota :

1. Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.
2. Approbation escomptée des postes figurant aux modifications des niveaux de dépenses prévus :
 - 2a: Par suite de l'approbation du Conseil du Trésor au Plan d'investissement d'immobilisations à long terme du Ministère, les recettes des ventes de biens immobiliers seront sollicitées par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008.
 - 2b: Approuvé par le Conseil du Trésor en octobre 2006. Le financement sera sollicité par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008 (A).
 - 2c: Pour 2007-2008, les pouvoirs de dépenser seront accordés par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008 (A). Pour 2008-2009 et par la suite, les pouvoirs de dépenser seront accordés par le biais de la mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2008-2009.
 - 2d: Ajustement du report de crédits approuvé en décembre 2006. L'ajustement du report de crédits sera sollicité par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008 (A).
 - 2e: Approuvée en décembre 2006. Les pouvoirs légaux seront modifiés à la fin de l'année pour l'AF 2007-2008 et dans le cadre de l'ajustement de base à partir de 2008-2009.
 - 2f: L'on sollicitera les pouvoirs de dépenser par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008 (A).
 - 2g: L'on sollicitera les pouvoirs de dépenser par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008 (A) sur preuve du dépôt au Trésor.
 - 2h: L'on sollicitera l'autorisation de dépenser pour la phase de définition ou de mise en œuvre des grands projets d'immobilisations du Budget 2005 et 2006 pendant l'année financière 2007-2008.
 - 2i: Annonce budgétaire de 2006. *Le Canada d'abord* pour 2007-2008. L'on cherchera des investissements autres que d'immobilisations par le biais du Budget supplémentaire des dépenses 2007-2008 (A).



(en milliers de dollars)	Dépenses Prévues 2006-2007	Dépenses Planifiées 2007-2008	Dépenses Planifiées 2008-2009	Dépenses Planifiées 2009-2010
financiers				
Ajustement du réinvestissement total des redevances de propriété intellectuelle reçues par le biais du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2006-2007	(557)			
Report de crédits – Programme technique de sécurité publique	(1 312)			
Report de crédits – Centre de la sécurité des télécommunications – Soutien des nouvelles activités	(1 500)			
Report de crédits – Système de gestion des renseignements et d'échange de données maritimes (SGREDM)	(3 000)			
Report de crédits – Centres des opérations de la sûreté maritime	(6 587)			
Report de crédits – Projet visant à assurer la sécurité des communications au sein de la flotte	(8 650)			
Report de crédits – Initiative de recherche et technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTCI)	(9 463)			
Report de crédits – Sécurité publique et anti-terrorisme (Budget 2001)	(14 220)			
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	51 876			
Aux niveaux de dépenses prévus				
Réinvestissement de la recette de la vente de biens immobiliers (2.a)		17 510		
Financement lié aux programmes publicitaires du gouvernement (poste horizontal) (2.b)		10 000		
Augmentation des salaires des civils – Crédit 15 du CT (2.c)		8 524	5 957	5 957
Report de crédits – Initiative de recherche et technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTCI) (2.d)		6 015		
Report de crédits – Sécurité publique et anti-terrorisme (Budget 2001) (2.d)		2 200		
Couverture du Régime de pensions du Canada (2.e)		2 000	2 000	2 000
Fonds supplémentaires à l'appui de la Politique sur la vérification interne (2.f)		810		
Réinvestissement des redevances de la propriété intellectuelle (2.g)		450		
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)		1 784	1 367	1 367
Announces des budgets de 2005				
Dépenses stratégiques en capital (2.h)		294 092	603 613	758 299
Announces des budgets de 2006				

(en milliers de dollars)	Dépenses Prévues 2006-2007	Dépenses Planifiées 2007-2008	Dépenses Planifiées 2008-2009	Dépenses Planifiées 2009-2010
Transfert à Environnement Canada – Pour favoriser la participation d'étudiants autochtones aux programmes post-secondaires en science et en technologie, pour maintenir les mécanismes de soutien et pour promouvoir la fonction publique fédérale comme employeur de choix chez les diplômés de ces programmes	(30)			
Transfert à l'Agence Parcs Canada – Pour le transfert de terrains situés au 57B, rue Saint-Louis à Québec	(74)			
Transfert à Affaires étrangères et Commerce international Canada – Pour fournir du soutien au personnel de la Défense nationale dépêché dans le cadre de missions à l'étranger	(1 717)			
Pouvoirs de dépenser disponibles à l'intérieur du Crédit par suite d'une diminution des besoins liés au report du financement d'exploitation de l'Initiative de recherche et technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire	(4 037)			
Transfert à Environnement Canada (1 525 \$), à Pêches et Océans Canada (1 258 \$), à Transport Canada (798 \$), à la Gendarmerie royale du Canada (313 \$) et à l'Agence Parcs Canada (269 \$) – Pour des investissements dans les initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada (poste horizontal)	(4 164)			
Transfert à Transport Canada (1 956 \$), à la Gendarmerie royale du Canada (1 377 \$), à l'Agence des services frontaliers du Canada (750 \$), et à Pêches et Océans Canada (554 \$) – Pour des initiatives en matière de sécurité publique (poste horizontal)	(4 637)			
Pouvoirs de dépenser disponibles à l'intérieur du Crédit par suite d'une diminution du besoin de financement lié à l'évaluation, à la gestion et à la restauration de sites fédéraux contaminés	(9 103)			
Économies 2005 du Comité d'examen des dépenses – Approvisionnement	(62 310)			
Au budget 2006-2007 par le biais d'ajustements autres que ceux portés par le biais du Budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale				
Augmentation de salaire des civils – Crédit 15 du Conseil du Trésor	34 841			
Financement lié aux programmes publicitaires du gouvernement (poste horizontal)	8 000			
Frais d'administration liés à la mise en œuvre des modifications à la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes – Recouvrements du régime de prestation aux employés déposés au Trésor	1 774			
Fonds supplémentaires à l'appui de la Politique sur la vérification interne	789			
Financement pour tenir l'évaluation de l'état d'avancement des vérifications des états	200			



(en milliers de dollars)	Dépenses Prévues 2006-2007	Dépenses Planifiées 2007-2008	Dépenses Planifiées 2008-2009	Dépenses Planifiées 2009-2010
passage de l'ouragan Katrina (poste horizontal)				
Financement en vue de la modernisation des politiques de rémunération de la Force opérationnelle interarmées 2	5 386			
Financement visant à acquérir une capacité de transport aérien tactique permettant de transporter par avion des troupes et de l'équipement sur de courtes distances à l'intérieur d'une région	5 272			
Financement pour couvrir les coûts différentiels assumés lors de l'évacuation d'urgence de citoyens canadiens qui se trouvaient au Liban	4 037			
Transfert du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest – Pour des projets commémoratifs liés aux centénaires de l'Alberta et de la Saskatchewan (Musée des régiments)	3 000			
Financement pour continuer de renforcer la capacité de gestion du Programme technique de sécurité publique	2 670			
Transfert du Conseil de recherches en sciences humaines – Pour soutenir les coûts indirects de la recherche financée par le fédéral au Collège militaire royal	1 208			
Financement visant à aider à la construction de l'installation qui abrite le bombardier Halifax au Musée commémoratif de l'Aviation royale du Canada, à Trenton (Ontario)	1 000			
Transfert de Pêches et Océans Canada – Pour des projets visant à réformer la classification d'emplois au sein de la fonction publique fédérale	919			
Réinvestissement des redevances de la propriété intellectuelle	567			
Transfert du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (340 \$) ainsi que du Conseil de recherches en sciences humaines (179 \$) – Pour appuyer les chaires de recherche du Canada au Collège militaire royal	519			
Transfert de Pêches et Océans Canada – Pour les fonds non utilisés liés aux investissements dans les initiatives de coordination de la recherche et du sauvetage à l'échelle du Canada (poste horizontal)	177			
Financement visant à augmenter la subvention accordée à M. R.P. Thompson par suite des augmentations dues à l'indexation	9			
Pouvoir de dépenser disponibles à l'intérieur du Crédit par suite d'une diminution des exigences en matière de paiements de contribution à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)	(9)			

**Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein**

(en milliers de dollars)	Dépenses Prévues 2006-2007	Dépenses Planifiées 2007-2008	Dépenses Planifiées 2008-2009	Dépenses Planifiées 2009-2010
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.	12 282 382	14 203 325	15 550 623	15 830 508
Mener des opérations	1 731 310	1 904 603	1 857 981	1 551 741
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	1 144 233	1 168 625	1 210 704	1 219 533
Budget principal des dépenses (chiffres bruts)	15 157 925	17 276 553	18 619 308	18 601 782
Moins: Revenus disponibles	(368 703)	(394 948)	(386 428)	(370 572)
Total du budget principal/dépenses	14 789 222	16 881 605	18 232 879	18 231 210
Rajustements:				
Au budget 2006-2007 par le biais du Budget supplémentaire des dépenses de la Défense nationale				
Financement visant à renforcer la capacité indépendante des Forces canadiennes à défendre la souveraineté et la sécurité nationales du Canada (<i>Le Canada d'abord</i>)	418 079			
Augmentation de la solde et des indemnités des membres des Forces canadiennes	177 140			
Report du budget de fonctionnement (poste horizontal)	155 608			
Financement visant à acquérir une capacité de transport aérien stratégique qui permettra de déplacer un grand nombre de soldats et de pièces d'équipement sur de grandes distances	132 336			
Améliorations à la mission des Forces canadiennes en Afghanistan	113 633			
Financement visant à acquérir de nouveaux camions militaires de taille moyenne afin de transporter les troupes et les fournitures	88 980			
Financement des coûts différentiels assumés pour apporter des secours aux sinistrés par suite du tremblement de terre en Asie du Sud-Est en 2005-2006	11 986			
Financement visant à acquérir des hélicoptères de transport moyen à lourd pour déplacer les troupes et l'équipement dans des régions éloignées	10 328			
Financement lié aux programmes publicitaires du gouvernement (poste horizontal)	8 489			
	7 500			
Financement pour le coût des activités de secours aux sinistrés aux États-Unis par suite du	6 678			



Lien avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada

(\$ Thousands)

2007-2008

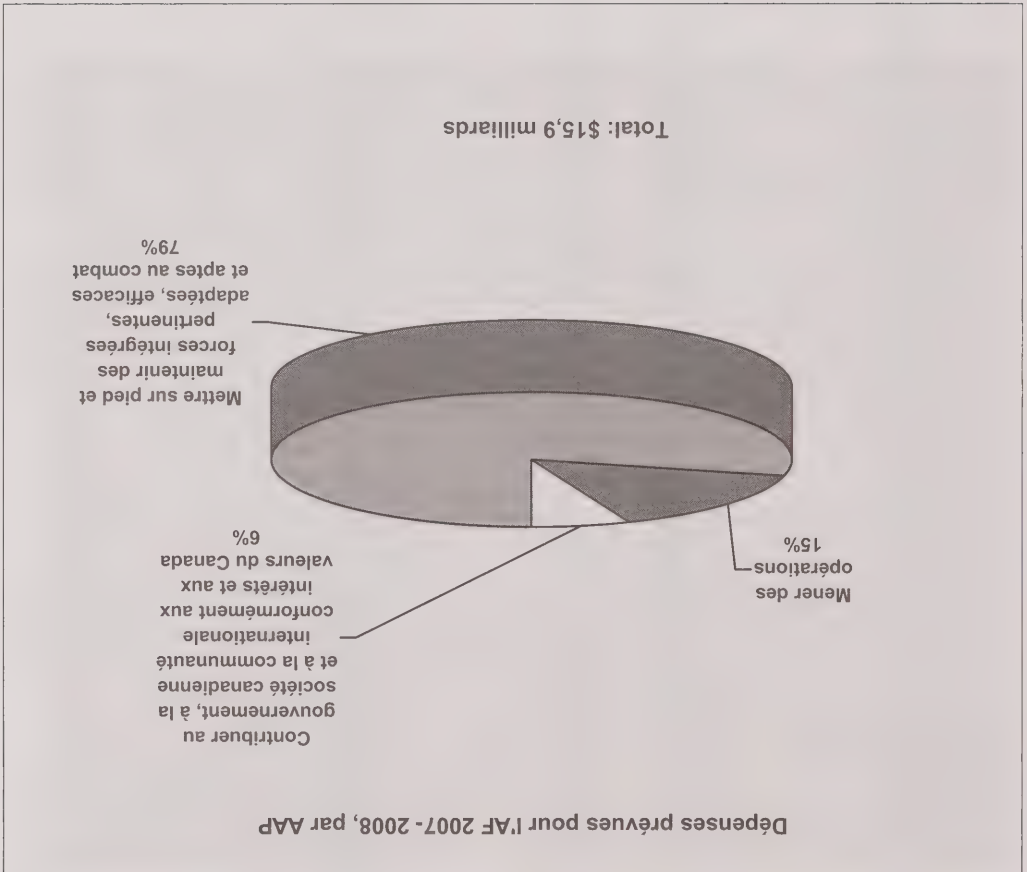
(\$ Thousands)										
2007-2008										
Activités de programme (en milliers de dollars)	Budget						Total du budget principal des d/penses		Rajustements (Dépenses projetées non inscrites dans le budget principal des dépenses)	Total des dépenses projetées
	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions	Contributions	Montant brut	Moins: Revenus disponibles	Dépenses budgétaires nettes			
Résultat stratégique: La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.										
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	10 812 417	3 370 129	152	20 627	14 203 325	(162 051)	14 041 274	14 041 274	569 753	14 611 027
Résultat stratégique: Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international.										
Mener des opérations	1 708 095	196 508	-	-	1 904 603	(10 364)	1 894 239	1 894 239	392 251	2 286 490
Résultat stratégique: Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.										
Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	944 062	26 231	5 360	192 972	1 168 625	(222 533)	946 092	946 092	1 836	947 928
Total	13 464 574	3 592 868	5 512	213 599	17 276 553	(394 948)	16 881 605	16 881 605	963 840	17 845 445

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Le tableau à la page 5 décrit le lien entre les résultats stratégiques de la Défense et ceux du Gouvernement du Canada.

Ressources financières

Utilisation des ressources ministérielles



Organigramme





Les Affaires publiques de la Défense poursuivront leur processus de renouvellement en vue d'aligner leur organisation, leur doctrine et leurs activités quotidiennes sur la nouvelle structure de la Défense, de veiller à l'utilisation optimale des ressources et de maximiser l'efficacité à l'appui des priorités de la Défense.



équilibrés et factuels pour faciliter la prise de décisions et la présentation de rapports destinés au public.

Le système CGR continue à prendre de la maturité au sein du MDN et les cadres supérieurs étudient régulièrement les questions soulevées à l'aide du système CGR dans le cadre de discussions structurées entreprises à l'aide du tableau de bord équilibré. Le document de travail semestriel interne sur la gestion du rendement et les réunions de suivi du Comité de gestion de la Défense (CGD) constituent toujours la pierre angulaire de la communication et de la mise en œuvre de la stratégie de défense au niveau de la haute direction.

La priorité pour l'année financière 2007-2008 consiste à faire toujours en sorte que le CGR de la Défense évolue et qu'il atteigne la maturité en vue de mettre en place un bon ensemble d'indicateurs, de mesures et d'objectifs de rendement à l'appui du tableau de bord équilibré et de la carte stratégique de la Défense. L'organisation du Vice-chef d'état-major de la Défense continuera d'orienter les équipes d'intervention de la Défense sur la gestion du rendement et de suivre de près l'évolution du CGR de la Défense.

Relations de travail

La nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* exige qu'une entente sur les services essentiels (ESS) soit conclue pour chaque unité de négociation de la fonction publique qui a recours à la conciliation ou à une mesure de grève pour régler un conflit. L'une des initiatives clés que le MDN entreprendra au cours de l'année financière 2007-2008 consiste à négocier avec les agents négociateurs en vue d'élaborer des ESS pour maintenir la continuité des services essentiels au sein de la Défense en cas d'interruption de travail. Les titulaires de postes qui fournissent des services jugés essentiels pour la sûreté et la sécurité du public doivent continuer à assurer ces services même si leur syndicat fait une grève légale.

Affaires publiques de la Défense

Au cours de l'année financière 2007-2008, les Affaires publiques de la Défense appuieront toutes les opérations des FC et mettront tout particulièrement l'accent sur l'Afghanistan grâce à la mise en place d'un plan de communication général en vue d'informer les Canadiens et Canadiennes et de les sensibiliser davantage à la mission des FC en Afghanistan.

Les Affaires publiques de la Défense fournissent des conseils et du soutien en ce qui concerne les annonces d'acquisition et coordonnent les activités médiatiques dans le cadre des opérations des FC. Au cours de l'année financière 2007-2008, elles appuieront surtout les annonces et les activités de suivi associées à la mise en œuvre de la stratégie de défense « Le Canada d'abord ». Une stratégie de communication sera élaborée pour expliquer cette dernière aux Canadiens et Canadiennes ainsi qu'aux intervenants de la Défense. Un lien direct sera établi cette année entre les activités et produits de communication et la nouvelle stratégie, s'il y a lieu.

Les Affaires publiques de la Défense continueront d'appuyer le recrutement au sein des FC grâce à leur campagne publicitaire de recrutement qui se poursuit. À cette fin, elles participeront à des évaluations touchant l'efficacité de la campagne et à la révision de celle-ci, au besoin, et coordonneront les réponses aux demandes concernant la campagne.



Ces projets visent à renforcer les capacités à l'échelle de la Défense et à améliorer l'intendance des ressources en alignant la prestation des services de GI sur le Plan de capacités de défense.

Gestion des risques

La gestion intégrée des risques (GIR) progresse au sein de la Défense depuis la publication de la politique et des directives concernant la GIR et la réalisation d'une étude propre à chaque armée dans l'ensemble de l'institution. Tous les sous-ministres adjoints et les chefs d'état-major des armées ont reconnu qu'il existe huit secteurs de risque stratégique. Un profil de risque ministériel à deux volets est élaboré afin de permettre à la Défense d'évaluer son environnement opérationnel et sa capacité de faire face aux risques élevés associés aux objectifs stratégiques. Dans le 1^{er} volet du profil de risque ministériel, qui est presque terminé, on énonce le contexte, le cadre stratégique et la méthode d'évaluation des risques pour la Défense et on analyse les secteurs de risque stratégique ainsi que les progrès réalisés à ce jour à l'égard de la mise en œuvre de la GIR. Dans le 2^e volet, qui est en cours d'élaboration, on présente un aperçu du risque stratégique au sein de la Défense, à un moment précis, et on détermine les principaux risques élevés devant être gérés au niveau ministériel. La façon de gérer ces risques sera élaborée une fois que ceux-ci auront été analysés et qu'un lien aura été établi entre eux et les objectifs stratégiques et les priorités de la Défense.

Un plan de mise en œuvre de la GIR est aussi en voie d'élaboration. Ce document explique en détail la façon dont la GIR sera intégrée à la planification stratégique et des activités ainsi qu'aux processus décisionnels et à l'établissement de rapports. Il rend compte aussi de la manière dont il faut intégrer la pratique de la GIR à l'échelle de la Défense et dont l'institution assurera l'apprentissage continu dans le domaine de la gestion des risques.

La Défense intègre également la GIR au cadre de gestion du rendement, qui est le principal portail pour présenter des rapports sur les risques. D'autres efforts visant à intégrer la GIR à d'autres processus stratégiques de la Défense se poursuivront au cours de l'année financière 2007-2008. Ces efforts comprendront un projet à long terme dont le but est d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de GIR efficace pour toutes les activités d'acquisition et de soutien du matériel de la Défense.

La Défense continuera d'appliquer les techniques de gestion des risques qui tiennent compte des tendances historiques en matière de financement. L'application continue d'une stratégie prudente de gestion des risques comprenant des niveaux raisonnables de dépassement de programme ainsi que des investissements risqués reconnus est essentielle à la réalisation ultime du mandat de la Défense.

Résultats et rendement

La gestion du rendement demeure un élément clé du cycle global de planification des activités. La Défense poursuivra ses efforts visant à aligner le Cadre de gestion du rendement (CGR) du MDN/des FC sur l'AAP et le CRG et à s'assurer que le CGR fournit des renseignements pertinents sur les résultats internes ainsi que sur les résultats des services et des programmes. Le but, c'est d'avoir un CGR avec des renseignements



L'intendance, la gestion du risque ainsi que sur les résultats et le rendement. Les pratiques de gestion font valoir une gestion plus efficace des ressources et garantissent la rentabilité aux Canadiens et Canadiennes.

Gouvernance

En mai 2006, la haute direction de la Défense a approuvé en principe le changement de la structure de gouvernance au Quartier général de la Défense nationale. La structure du comité exécutif a été modifiée de manière à tenir compte de la séparation des quartiers généraux opérationnels et stratégiques ainsi que de la mise en place de la stratégie de défense « Le Canada d'abord ». La nouvelle structure de gouvernance permettra de rationaliser la planification et l'acquisition de l'équipement et des biens immobiliers grâce à une direction pyramidale et à l'allocation de ressources. Les changements apportés à la structure de gouvernance devraient être entièrement mis en œuvre en 2007-2008.

L'intégration de l'AAP à des processus fondamentaux de gestion stratégique des ressources se poursuivra parallèlement au changement de la gouvernance. De plus, on améliorera davantage l'AAP, qui constitue le cadre commun du cycle d'établissement des rapports annuels de la Défense.

Responsabilisation

L'exercice portant sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) annuel qui est mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor vise à évaluer 10 éléments de la responsabilisation de gestion en vue d'aider la Défense à renforcer ses processus et mécanismes de responsabilisation. Au cours de l'année financière 2007-2008, le SCT rencontrera le Sous-ministre pour discuter de la conformité avec le CRG. Le but de cette réunion bilatérale, c'est de déterminer la façon dont la Défense arrive à honorer ses engagements en matière de gestion et comment elle contrôle le rendement. Un rapport devrait être publié au printemps 2007.

Intendance

À titre d'autorité fonctionnelle pour la gestion de l'information, le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) fait en sorte que les services de gestion de l'information répondent aux besoins liés à la vision du CEMD et à la transformation des FC. Les projets en cours ou terminés sont les suivants :

- le Projet de transformation des services de GI;
- l'étude de faisabilité d'un seul progiciel de gestion intégré;
- l'analyse du contexte de la sécurité d'entreprise;
- l'initiative de rationalisation de GI/TI;
- un examen rapide des capacités en matière de commandement, de contrôle et de renseignement ainsi que des capacités de gestion des ressources humaines.



Services exécutifs et ministériels

Les Services exécutifs et ministériels ne constituent pas une activité de programme dans la structure de l'AAP. Ils comprennent, toutefois, les activités associées à la gouvernance ministérielle et à la gestion stratégique qui sont menées par les organisations de la Défense et qui sont essentielles à la cohérence de tous les éléments de l'AAP.

Programmes de sécurité

Programme de sécurité générale

Conçu pour satisfaire aux prescriptions de la Partie II du *Code canadien du travail*, le Programme de sécurité générale comprend le Programme de sécurité et de santé au travail et le Programme de retour au travail destinés aux employés civils. Il est le programme le plus complet parmi les nombreux programmes du MDN/des FC en matière de sécurité mentionnés dans la *DOAD 2007-0, Sécurité*.

Au cours de l'année financière 2006-2007, on a élaboré une structure renforcée et révisée de gouvernance de la sécurité pour accroître la synergie entre les programmes de sécurité du Ministère et réduire les chevauchements ainsi que les pratiques non efficaces. Cette coordination se poursuivra durant l'année financière 2007-2008 sous la surveillance du Conseil de santé et de sécurité du MDN/des FC dont le président est le Vice-chef d'état-major de la Défense. Celui-ci a publié son premier rapport annuel durant l'année financière 2005-2006 et en publiera un autre en 2007-2008. Cette période visée par le rapport sera marquée par un respect accru de la Partie II du *Code canadien du travail* dans plusieurs domaines, tout particulièrement l'analyse des dangers et la gestion des risques qui ont pris un caractère officiel grâce à l'élaboration de la Partie XIX du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail (Prévention des risques) en novembre 2004.

Sécurité nucléaire

Le ministre de la Défense nationale a la responsabilité d'établir et de suivre les exigences liées au contrôle et à l'utilisation en toute sécurité des sources de rayonnement ionisant à l'échelle de la Défense. Le Directeur général – Sécurité nucléaire met en œuvre un Programme de contrôle fondé sur les risques autorisant les activités nucléaires du MDN/des FC visant à évaluer les risques par rapport aux exigences en matière de santé, de sûreté, de sécurité et de protection de l'environnement.

Des renseignements supplémentaires sur la sécurité nucléaire à la Défense se trouvent dans le Rapport sur la gestion des activités nucléaires.

Gestion moderne

La Défense continuera à améliorer la gestion moderne en encourageant des pratiques de gestion intelligentes, prospectives, efficaces et efficaces qui respectent les normes du gouvernement du Canada et en mettant l'accent sur la gouvernance, la responsabilisation,



Coopérations scientifiques et technologiques

L'agence Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) participe à de nombreux groupes de travail internationaux sur la science et la technologie pour la défense ainsi qu'à des forums de recherche concertés. La collaboration internationale facilite l'échange de connaissances et fera mieux connaître le Canada dans le monde en tant que chef de file dans l'innovation scientifique et technique. Les principaux forums auxquels participent RDDC sont les suivants :

- **Programme de coopération technique (TTCP) :** Forum de recherche international formé par le Canada, les E.-U., la Grande-Bretagne, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, le TTCP regroupe plus de 850 scientifiques dirigeant des projets comptant, à tout moment, de 3 000 à 5 000 membres du personnel de la catégorie scientifique de partout au monde; RDDC contribue à plus de 70 initiatives technologiques s'inscrivant dans le cadre du TTCP;

- **Organisation pour la Recherche et la Technologie de l'OTAN :** Facilite la recherche effectuée en collaboration avec d'autres membres de l'OTAN;
- **Centre des sciences pour la sécurité de RDDC :** Mis sur pied en 2006 dans le but de regrouper les recherches technologiques axées sur la sécurité auxquelles participent 20 ministères fédéraux et de coopérer avec le département de la Sécurité intérieure des E.-U.

Programme d'aide à l'instruction militaire

Le Programme d'aide à l'instruction militaire (PAIM) est un instrument de la diplomatie étrangère et de défense du Canada. Il favorise directement l'accomplissement de la mission de la Défense en faisant valoir les intérêts et valeurs du Canada à l'étranger et en contribuant à la paix et à la sécurité internationales. Dans le cadre du PAIM, l'effectif des organismes de défense et de sécurité des pays en développement qui ne sont pas membres de l'OTAN recevra les cours et les activités d'instruction suivants :

- des cours de langue favorisant la communication et l'interopérabilité parmi les forces internationales;
- des séances de perfectionnement professionnel comprenant l'instruction de commandement et d'état-major et l'instruction technique et visant à améliorer le professionnalisme des forces armées étrangères;
- une formation pour le soutien de la paix ayant pour but d'accroître la capacité des participants militaires et civils de prendre part à des opérations multilatérales et de soutien de la paix.

Au cours de l'année financière 2007-2008, le PAIM permettra de mettre sur pied des projets de formation dans des pays en développement, et ce, en collaboration avec certains alliés comme la Grande-Bretagne, et de coordonner à cette fin des projets de formation pertinents avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et d'harmoniser l'instruction offerte dans le cadre du PAIM avec les objectifs des opérations des FC.



considérables pour maintenir les structures du commandement militaire et leurs capacités communes.

Dans la mesure du possible, le Canada collabore et prête assistance à d'autres organisations internationales, comme l'Union européenne, l'Union africaine et l'Organisation des États américains, qui contribuent de façon considérable à la sécurité et la paix internationales dans des pays comme les Balkans, l'Afrique, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. La Défense continuera de chercher des possibilités de collaborer avec des organisations internationales en vue de faire valoir les valeurs et les intérêts du Canada à l'étranger.

Coopération industrielle en matière de défense

Au cours de l'année financière 2007-2008, la Défense tâchera d'améliorer sa coopération industrielle en matière de défense avec les alliés du Canada en mettant l'accent sur trois activités importantes :

- le Programme d'avions d'attaque de combat interarmées auquel participent neuf pays et qui donne à l'industrie canadienne un accès à un projet d'une valeur de 276 milliards de dollars US; à ce jour, une cinquantaine d'entreprises, d'universités et d'instituts de recherche canadienne ont décroché des contrats liés à ce programme;
- la collaboration avec le département de la Défense des E.-U., dans le cadre du Partenariat pour la sécurité et la prospérité, en vue d'identifier les infrastructures industrielles qui sont déterminantes pour la sécurité nationale;
- la promotion des intérêts financiers, industriels et stratégiques du Canada avec l'aide des groupes de travail de l'OTAN sur l'équipement et des programmes comme le programme du système aéroporté de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN, l'initiative de surveillance au sol de l'OTAN et l'Agence OTAN d'entretien et d'approvisionnement.

Le Programme d'avions d'attaque de combat interarmées (JSF) est une initiative multinationale dirigée par les E.-U., dont l'objectif est la construction d'un avion de chasse abordable, polyvalent et furtif. Neuf pays participent au programme à savoir, les États-Unis, l'Italie, le Royaume-Uni, la Norvège, le Danemark, l'Autriche, les Pays-Bas, la Turquie et le Canada, qui fait partie du programme depuis 1997. Le 30 novembre 2006, le Conseil du Trésor a accepté que le Canada participe à la phase de soutien de la production et du développement jusqu'à l'année 2013. La participation à cette phase ne constitue pas un engagement quant à l'achat du JSF, mais elle assure entre autres à l'industrie canadienne un accès continu au travail dans le cadre du programme, favorise une interopérabilité accrue avec nos alliés et permet de réaliser des économies importantes sur les plans de l'acquisition et du soutien si le Canada décide de faire l'acquisition de l'avion. On demandera qu'une décision soit prise en 2012 concernant le remplacement de la flotte actuelle des CF-18. Le programme JSF n'est pas considéré à l'heure actuelle comme un programme d'acquisition.



Juge-avocat général

Au cours de l'année financière 2007-2008, le Cabinet du Juge-avocat général (JAG) continuera de canaliser ses efforts pour appuyer les opérations. En plus de s'employer à fournir des conseils juridiques avant-gardistes sur le droit opérationnel et international, il travaillera avec l'Académie canadienne de la Défense (ACD) en vue de trouver des moyens nouveaux et efficaces de fournir aux FC des cours, une formation et une doctrine juridiques et militaires axés sur les opérations.

Étant donné qu'un système de justice militaire efficient et souple est étroitement lié à l'exercice efficace du commandement opérationnel, le Cabinet du JAG collaborera aussi avec d'autres intervenants en justice militaire afin de réduire le temps qu'il faut pour que la cour martiale règle une affaire.

Ombudsman des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale

Le Bureau de l'Ombudsman est une source directe d'information, d'orientation et d'éducation pour les hommes et les femmes des Forces canadiennes et de la Défense nationale et leurs familles. L'Ombudsman aide les personnes qui ont un motif de plainte ou des préoccupations, fait enquête sur les plaintes et agit à titre de tierce partie neutre pour les questions liées au MDN et aux FC et, s'il y a lieu, publie des rapports sur certaines questions à l'intention du public.

L'Ombudsman contribue aux améliorations importantes et durables touchant les membres de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne et de leurs familles. Il s'affaire aussi à sensibiliser la population à son mandat et au rôle qu'il joue au sein de la communauté de la Défense.

Le Bureau de l'Ombudsman accentuera la responsabilité et l'ouverture dans ses enquêtes et opérations, tel que prescrit par la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Il renforcera la réalisation de l'ensemble du programme, tout particulièrement sur le plan du service qu'il fournit aux membres des FC, aux employés civils de la Défense et à leurs familles, conformément aux priorités de la Défense pour 2007-2008.

Contribuer à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada

La Défense contribue à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada grâce à des organisations internationales, à une coopération industrielle en matière de défense, à des coopérations scientifiques et technologiques et à la fourniture d'une aide à l'instruction militaire.

Organisations multilatérales

La Défense contribue à plusieurs organisations multilatérales et bilatérales qui sont des symboles de nos valeurs nationales et qui prennent des mesures pour défendre et protéger les intérêts du Canada sur la scène internationale. Les Nations Unies, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord sont les piliers des politiques étrangères et de défense du Canada. Un peu plus de 50 p. 100 des militaires en poste à l'étranger, soit 750 membres des FC, appuient ces trois organisations. La Défense affecte à ces trois organisations des sommes



facteurs liés à l'équité en matière d'emploi sont solidement intégrés dans les procédures de dotation élaborées en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Durant la dernière année de la mise en œuvre du Plan d'action ministériel civil d'équité en matière d'emploi, l'accent sera placé sur le fait de fournir la formation et les outils nécessaires aux gestionnaires et aux intervenants en RH à l'échelle du MDN.

Identité canadienne – Histoire et patrimoine

La Défense continuera à gérer la *Passerelle* pour l'histoire militaire canadienne, un site Web qui établit un lien entre les sites de la Défense nationale, de Parcs Canada, de Bibliothèque et Archives Canada, de l'Office national du film, de la Société Radio-Canada, d'Anciens Combattants Canada et du Musée canadien de la guerre. Ce site Web et le réseau de sites partenaires font valoir l'histoire et le patrimoine militaires canadiens dans le monde.

- Les thèmes pour l'année financière 2007-2008 sont les suivants : le 90^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy, les lauréats de la Croix de Victoria canadienne et le 400^e anniversaire de la fondation de la ville de Québec.
- La Défense organisera les cérémonies à Vimy, en France, du 9 au 12 avril 2007, pour souligner le 90^e anniversaire de la bataille et les travaux récents de remise en état du monument.
- La Défense publiera le document *Québec Ville militaire, 1608-2008* et continuera à travailler à trois autres publications sur la participation des FC aux opérations de l'ONU au Congo (1960-1964) et au Moyen-Orient (1956-1967), et aux opérations de la Commission internationale de contrôle et de surveillance en Indochine (1954-1973).

Autorité des griefs des Forces canadiennes

- La Défense tient toujours à appuyer un système de grief pour les Forces canadiennes capable de traiter les plaintes provenant des FC tout au long de leur cycle de vie. Le système de grief des FC continuera d'être en faveur d'un règlement efficace dès les premières étapes du processus, quand une plainte peut être réglée de façon informelle, jusqu'au point où une décision finale au sujet du grief est prise et mise en œuvre. Les priorités de l'Autorité des griefs des FC au cours de l'année financière 2007-2008 sont les suivantes :
- élargir les capacités du système d'enregistrement des griefs de manière à inclure le dépistage des griefs à tous les niveaux par quantité, type et état;
 - développer un site Web convivial sur les griefs qui comprend une fonction de gestion des cas, de communication et d'établissement de rapports;
 - améliorer les processus et mettre à jour les outils de gouvernance à l'appui du règlement des plaintes et des griefs.

Des renseignements supplémentaires sur l'Autorité des griefs des Forces canadiennes et sur le Comité des griefs des Forces canadiennes se trouvent aux adresses http://www.cfcga.forces.gc.ca/intro_f.asp et <http://www.cfcgb-cgfc.gc.ca/process-f.php>.



Nombre prévu de Rangers juniors canadiens et de journées d'instruction

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Cadets (RJC) – Instruction au niveau local	3 200	3 200	3 200
Journées d'instruction – Instruction au niveau local	67 200	67 200	67 200
Cadets (RJC) – Instruction de niveau avancé	750	750	750
Journées d'instruction – Instruction de niveau avancé	5 250	5 250	5 250

Source: VCEMD – Directeur général – Réserves et cadets

Langues officielles

Au cours de l'année financière 2007-2008, les FC centreront leurs efforts sur ce qui suit :

- élaborer une stratégie de communication de la transformation pour le Programme des langues officielles;
- remanier le Cadre de politiques en matière de langues officielles;
- adopter une approche fonctionnelle à l'égard de la dotation;
- mesurer le rendement sur le plan des langues officielles dans les fonctions ciblées liées à la santé, la sûreté et la sécurité;

- mettre en place un système de mesure du rendement axé sur les résultats pour surveiller la capacité de la Défense de fournir uniformément des services, un leadership et des activités d'instruction bilingues, tel qu'indiqué dans la Loi sur les langues officielles.

Veuillez consulter le site <http://laws.justice.gc.ca/fr/showtdm/cs/O-3.01>.

Équité en matière d'emploi et diversité
Militaires

Les FC mettront en œuvre leur plan d'équité en matière d'emploi au cours de l'année financière 2007-2008. Les objectifs stratégiques clés du plan sont les suivants :

- améliorer la représentativité des groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi;
- rendre les FC favorables à l'intégration grâce à des initiatives de changement culturel;
- faciliter le perfectionnement professionnel des militaires de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne qui sont des femmes, des autochtones ou membres des minorités visibles.

Civils

Au cours de l'année financière 2007-2008, le MDN continuera de surveiller le Programme d'équité en matière d'emploi et en fera rapport afin de s'assurer que les



fournissent du personnel de la Force régulière et de la Première réserve et, plus précisément, les membres du CIC. Les FC offrent aussi les uniformes, certaines infrastructures et d'autres services de soutien, tel le transport aérien. Environ 58 200 jeunes Canadiens bénéficieront de l'instruction du Programme des cadets entre septembre et juin. Des journées d'instruction d'une valeur de 1,7 million de dollars seront offertes. Quelque 23 230 cadets seront choisis pour participer aux activités nationales offertes, comme le biathlon et l'adresse au tir, dans l'un des 24 centres d'instruction d'été des cadets, qui se trouvent répartis dans l'ensemble du pays, soit comme stagiaires, soit comme cadets-cadres dans un rôle de leadership.

Nombre prévu de cadets et de journées d'instruction

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Cadets – Instruction au niveau local	58 200	58 200	58 200
Journées d'instruction – Instruction au niveau local	1 725 000	1 725 000	1 725 000
Cadets – Instruction avancée	23 300	23 300	23 300
Journées d'instruction – Instruction avancée	545 000	545 000	545 000

Source: VCEMD – Directeur général – Réserves et cadets

Rangers juniors canadiens

Le Programme des Rangers juniors canadiens (RJC) s'adresse aux jeunes de 12 à 18 ans (au nombre de 3 000 environ). Il vise à offrir un programme jeunesse structurée comportant des activités liées aux traditions, au mode de vie et assurant le développement des compétences de Ranger. Les patrouilles (107) des RJC sont situées dans des collectivités éloignées et isolées du Canada qui comptent des Rangers canadiens. Le programme des RJC est offert en collaboration avec les comités d'adultes des collectivités locales qui sont souvent appuyés directement par le conseil de la bande, du hameau ou de la municipalité. La communauté procure un lieu d'instruction, fait la sélection des aspirants bénévoles et instructeurs et établit le calendrier des activités d'instruction. Les FC fournissent les uniformes, le soutien à l'instruction ainsi que le soutien financier et administratif du programme. Des membres de la Force régulière et de la Première réserve aident aussi à l'enseignement et à l'évaluation de l'instruction des RJC dans le cadre de visites régulières et d'exercices d'entraînement en campagne. Les FC affectent également des Rangers canadiens à titre de leaders, d'animateurs, de superviseurs et de concepteurs de programmes.

Le MDN favorise constamment la participation d'organismes locaux, régionaux, provinciaux, territoriaux ou fédéraux et d'autres ministères, particulièrement Affaires indiennes et du Nord.



- l'établissement de partenariats stratégiques entre les organisations de la Défense et entre le Ministère dans son ensemble et les autres institutions du gouvernement, de l'industrie et du milieu universitaire, au Canada et à l'étranger.

R & D à l'appui de la survie des militaires

Actuellement, la plus grande menace qui pèse sur les Canadiens et Canadiennes qui participent à des opérations est « le dispositif explosif de circonstance » (IED), ou la bombe artisanale ou improvisée. L'arme préférée des terroristes, la bombe improvisée est de plus en plus létale et sophistiquée, facile à fabriquer et très difficile à désamorcer. RD&C a relevé le défi que représente la bombe improvisée dans le cadre d'une initiative coordonnée visant à examiner les technologies susceptibles de contrer cette menace mortelle. On cherchera des solutions à l'interne et on se servira d'un projet spécial relevant du Programme de démonstration de technologies (PDT) en vue de solliciter des idées de la part de l'industrie. Au cours des cinq prochaines années, le projet de protection contre les dispositifs explosifs de circonstance (C-IED) qui s'inscrit dans le cadre du PDT permettra d'affecter près de 10 millions de dollars aux projets qui touchent tout particulièrement le problème de la bombe improvisée et environ 15 millions de dollars supplémentaires aux initiatives concernant la survie des militaires, comme la détection et la neutralisation de mines, la défense des camps et le blindage des véhicules.

Amélioration de l'infrastructure de RD&C

Afin de remplir son mandat, qui consiste à s'assurer que les Forces canadiennes sont prêtes sur le plan technologique et pertinentes sur le plan opérationnel, RD&C doit répondre aux besoins urgents en matière d'infrastructure. La stratégie de RD&C relative aux infrastructures, qui devrait s'achever au cours de l'année financière 2007-2008, permettra de faire en sorte que l'ensemble du Ministère tire le plus grand parti des dépenses liées aux bâtiments et aux installations. La stratégie relative aux infrastructures sera basée sur la stratégie globale en matière de S & T pour la défense et conçue de façon à préparer RD&C en vue de jouer un rôle de chef de file dans l'entreprise en S & T de la Défense et d'atteindre, ainsi, l'effet recherché en ce qui concerne la mission de la Défense. Cette stratégie proposera des mesures visant à s'assurer que les montants investis judicieusement et raisonnablement dans l'infrastructure à l'échelle du MDN sont coordonnés et classés par ordre de priorité, et ce, avec rigueur. Enfin, on démontrera et on illustrera dans cette stratégie les avantages que les Canadiens et Canadiennes peuvent tirer de la nature répartie des infrastructures de RD&C.

Les détails financiers concernant Recherche et développement pour la défense Canada font l'objet du tableau 5, section III. Des renseignements plus généraux sur RD&C se trouvent à l'adresse <http://www.drdc.gc.ca/>

Programme des cadets du Canada

Le Programme des cadets du Canada est un programme de formation national parrainé par le gouvernement fédéral qui s'adresse aux jeunes de 12 à 18 ans. Il est dirigé par le ministre de la Défense nationale en collaboration avec la Ligue navale, la Ligue des cadets de l'Armée et la Ligue des cadets de l'Air. Les ligues recrutent les cadets, leur procurent des locaux et trouvent des répondants pour chaque unité de cadets. Les FC



- aider le MDN à coordonner les efforts nationaux et internationaux visant à convertir le COSPAS-SARSAT en un système basé sur des satellites en orbite moyenne.

Activités menées par les partenaires dans le cadre du Programme national de recherche et de sauvetage

Dans le plan de 2007 du Programme national de recherche et de sauvetage, on énonce plusieurs activités nouvelles et permanentes devant être menées par des organisations de SAR au cours de l'année financière 2007-2008 qui auront des incidences importantes à long terme sur les services SAR au Canada.

- Renouvellement de la flotte de la Garde côtière canadienne (Garde côtière canadienne);
- Transition des signaux de détresse émanant de balises de localisation personnelle (BLP) de 406 MHz (Transports Canada/SNRS);
- Initiative en matière d'interopérabilité radio pour la recherche et le sauvetage (SNRS, gouvernements provinciaux et territoriaux);
- Amélioration du Système de gestion des missions de recherche et de sauvetage (Défense);
- exercices multi-juridictionnels.

Les détails financiers concernant le Programme national de recherche et de sauvetage et du Secrétariat national de recherche et de sauvetage font l'objet du tableau 6, section III. Des renseignements plus généraux sur le SNRS se trouvent à l'adresse :

<http://www.nss.gc.ca/>

Recherche et développement pour la défense Canada

Le 20 octobre 2006, le Comité de gestion de la Défense a approuvé la publication de la Stratégie de science et de technologie pour la défense, qui en est maintenant à l'étape de la mise en œuvre. La stratégie de S & T pour la défense 2006 est un élément clé d'un projet de deux ans mis sur pied par Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) pour l'orienter dans sa réaction à la Transformation des FC et aux changements survenus dans le contexte de défense et de sécurité du Canada.

La Stratégie de S & T pour la défense 2006 a été élaborée par RDDC en consultation avec les intervenants et les partenaires clés de la Défense. Elle a pour objet de maximiser l'impact des S & T sur les priorités du Canada en matière de défense et de sécurité au moyen de ce qui suit :

- l'établissement d'une entreprise de S & T pour la défense, un mécanisme de gouvernance horizontale et fonctionnelle qui établit un lien entre les prestataires de services en matière de S & T et les clients de la Défense;
- la création d'une capacité de S & T pour la défense à service intégral qui appuie tous les processus de base de l'institution;



- mettre sur pied, maintenir et conserver des bénévoles de SAR motivés;
- explorer la possibilité d'établir de nouvelles associations et des partenariats au niveau de la communauté.
- **Optimisation de l'utilisation des technologies**

- utiliser les technologies pour des raisons d'efficacité et pour réduire le risque pour les intervenants en matière de SAR;
- cerner et mettre au point des pratiques exemplaires;
- investir dans les nouvelles technologies afin d'améliorer le rendement et de développer de nouvelles capacités.

- **Partenariats en matière de SAR avec la communauté de la sécurité publique**

- Renforcer les partenariats établis avec la communauté de la sécurité publique afin de faciliter et d'accroître les activités de prévention, de coordination et d'intervention associées à la recherche et au sauvetage, étant donné que bon nombre d'intervenants en matière de SAR travaillent dans le domaine de la sécurité publique.

Activités du Secrétariat national de recherche et de sauvetage

- Afin d'appuyer les priorités du Programme national de recherche et de sauvetage, le SNRS collaborera avec ses partenaires en matière de SAR dans le cadre des activités suivantes qui auront lieu au cours de l'année financière 2007-2008 :
- améliorer la mesure du rendement et l'établissement de rapports pour le Programme national de recherche et de sauvetage;
 - effectuer l'examen des bénévoles de SAR et travailler avec ses partenaires à des activités de suivi;
 - favoriser des liens plus étroits entre le CISR et le Conseil national de recherche et de sauvetage au sol, qui comprend des autorités SAR provinciales et territoriales de SAR;

- faire avancer la stratégie SAR du Nord en :

- collaborant avec les gouvernements territoriaux afin de renforcer l'infrastructure SAR du Nord ainsi que les plans et procédures connexes dans le domaine de la recherche et du sauvetage;
- mettant en œuvre des solutions de réduction du risque;

- examiner la structure de gouvernance horizontale du Programme national de recherche et de sauvetage en vue de déterminer si des améliorations sont requises;
- poursuivre la mise en œuvre d'un cadre de contrôle pour le Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage et promouvoir l'utilisation du Fonds;
- renouveler le site Web du SNRS afin d'accroître la disponibilité et l'accessibilité de l'information sur la recherche et le sauvetage;



entre les responsables des programmes SAR des provinces et des territoires et des programmes fédéraux et conseille le Ministre au sujet de questions liées au programme.

Cadre de gestion du Programme national de recherche et de sauvetage

Le Cadre de gestion du Programme national de recherche et de sauvetage a été établi pour atteindre les principaux objectifs du gouvernement du Canada en ce qui concerne les données intégrées sur le rendement, la gestion collective des risques et les mécanismes de contrôle pertinents. Le cadre de gestion est documenté dans les orientations stratégiques, le plan du Programme national de recherche et de sauvetage et le rapport annuel du Programme national SAR.

Directives et priorités stratégiques du Programme national de recherche et de

sauvetage

Le CIRs a adopté les directives et priorités stratégiques suivantes pour le Programme national de recherche et de sauvetage.

• Gestion de l'information et exploitation des données – Programme SAR

- intégrer la gestion des données aux décisions de la direction;
- utiliser les données sur les incidents SAR et les analyses connexes pour faciliter la prise de décisions et pour mettre au point des campagnes de prévention et de sensibilisation;
- utiliser les données SAR pour établir un lien entre les ressources utilisées, le service offert et les résultats en matière de sécurité.

• Interopérabilité

- éliminer les barrières qui empêchent les partenaires SAR de travailler ensemble;
- mettre en place les procédures, les plans, la formation, l'équipement et les communications qui permettent d'organiser une intervention intégrée et coordonnée sur terre, en mer et dans les airs dans le cadre des opérations SAR;
- valider les dispositions précédentes au moyen d'un entraînement interarmées et d'exercices multi-juridictionnels.

• Education et sensibilisation du public

- établir des pratiques exemplaires ainsi que des plans et campagnes d'éducation et de sensibilisation et les partager avec les partenaires en matière de SAR afin de minimiser le nombre d'incidents SAR;
- utiliser les ressources affectées aux campagnes de prévention et de sensibilisation.

• Augmenter la communauté des bénévoles de SAR

- réduire les barrières systémiques qui empêchent les bénévoles de SAR de donner le mieux d'eux-mêmes;
- accroître la capacité (formation, équipement et disponibilité) des organisations bénévoles;



- apporter une contribution au gouvernement du Canada et à la société conformément aux valeurs et aux intérêts canadiens;
- contribuer à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada.

Les organismes suivants appuient l'activité précédente.

Le Centre de la sécurité des télécommunications

Le Programme de sécurité de la technologie de l'information (TI) du CST offre à la clientèle du gouvernement du Canada le leadership et l'expertise techniques, des conseils, des directives et des services liés à la protection de l'information ainsi que des systèmes d'information et des infrastructures.

Dans le cadre de cette fonction, le CST fournit des services de consultation en sécurité de la TI de haut niveau; cerne les vulnérabilités et les menaces informatiques; aide à l'élaboration de politiques et de normes gouvernementales en matière de sécurité de la TI. Les priorités du Programme de la sécurité de la TI pour l'année financière 2007-2008 sont les suivantes :

- **la cyberdéfense** : protéger les systèmes du gouvernement du Canada des cyberattaques;
- **l'architecture d'entreprise** : réaliser des progrès à l'égard du développement d'une architecture d'entreprise axée sur la sécurité de la TI à l'échelle du gouvernement;
- **les technologies en matière de sécurité** : Fournir aux clients et partenaires une orientation faisant autorité, personnalisée et contextuelle.

Dans le cadre de ce programme, le CST contribue aussi à l'avancement du programme de modernisation des systèmes de cryptographie pour le gouvernement.

Les détails financiers concernant le CST font l'objet du tableau 2, section III. Des renseignements plus généraux sur le CST se trouvent à l'adresse : <http://www.csc.gc.ca/>

Secrétariat national de recherche et de sauvetage et de sauvetage

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) a été créé en 1986 pour assurer la direction du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS), par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Ce dernier comprend des représentants des ministères et organismes fédéraux qui fournissent ces services de SAR.

Le SNRS relève du ministre de la Défense nationale, qui est le ministre responsable de la recherche et du sauvetage. Il est chargé, par l'intermédiaire du CIRS, de l'élaboration, de la coordination, de l'analyse et de l'examen des politiques, des plans et de certaines activités du programme. Il joue également un rôle de premier plan dans la coordination



Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale

Offrir des conseils au gouvernement du Canada

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes conseillent le gouvernement du Canada au sujet de la politique de défense et de questions militaires pour assurer une bonne gouvernance, avoir une identité de défense canadienne distincte et jouer un rôle influent au sein de la communauté internationale.

À l'appui du ministre de la Défense nationale et du gouvernement du Canada, le MDN formule des conseils au sujet de questions touchant la défense et la sécurité du Canada à l'échelle internationale et coordonne les politiques nationales avec le Cabinet, le Parlement, d'autres ministères et le public.

Les FC conseillent le gouvernement au sujet des besoins, capacités et options militaires ainsi qu'à propos des conséquences possibles qu'entraînerait le fait d'entreprendre ou non diverses activités militaires. Grâce aux quatre nouveaux quartiers généraux et à l'Etat-major interarmées stratégique, les Forces canadiennes sont mieux équipées pour faire face aux nouveaux contextes de sécurité aux échelles nationale et internationale et pour fournir au gouvernement des conseils militaires plus opportuns et plus complets.

Contribuer au gouvernement du Canada et à la société canadienne conformément aux valeurs et aux intérêts canadiens

Résultat stratégique: Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.

Activité de programme: Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada — Dépenses prévues				
Ressources	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010
Dépenses du Ministère (en milliers de dollars)	965 771	947 928	984 532	1 002 583
Dépenses d'immobilisations (en milliers de dollars) (sont compris dans les dépenses ministérielles)	29 354	26 231	24 289	23 672

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Cette troisième activité de programme appuie le gouvernement du Canada afin qu'il puisse assurer une bonne gouvernance et faire valoir l'identité et l'influence du Canada dans le monde. Elle comprend les trois sous-activités suivantes :

- Fournir des conseils au gouvernement du Canada;



La Force aérienne continuera de maintenir sa capacité de fournir des forces capables de fonctionner dans le cadre d'une force coalisée multinationale menant des opérations interarmées et interalliées de moyenne envergure. Elle sera en mesure de travailler partout au monde tout en restant capable d'assurer les services du détachement avancé de l'avant-garde de la force de contingence principale à l'appui des opérations de l'ONU. De plus, la Force aérienne continuera à fournir du personnel aux divers quartiers généraux de l'OTAN, à affecter des membres d'équipage et d'autre personnel au Programme du système aéroporté d'alerte lointaine de l'OTAN ainsi qu'à des activités d'instruction et des exercices de l'OTAN et à offrir la possibilité aux forces aériennes alliées de s'entraîner au Canada.

- évacuer des Canadiens et Canadiennes de pays étrangers menacés par un conflit imminent, en collaboration avec les forces militaires d'autres pays.

Le COMFEC continuera d'améliorer ses processus d'emploi des forces et ses relations avec les missions menées à l'extérieur du pays et ses partenaires, y compris d'autres commandements opérationnels, les responsables de la mise sur pied d'une force au sein des FC et d'autres ministères, afin de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour atteindre les objectifs du gouvernement en temps utile.

Le COMFOSCAN planifiera et contrôlera les forces d'opérations spéciales, les activités antiterrorisme, les évacuations ainsi que l'entraînement opérationnel dans des environnements interarmées et combinés.

Le Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN) continuera à évoluer grâce à certaines capacités comme les Groupes d'ingénieurs et d'officiers de la police militaire offrant du soutien opérationnel et l'unité des services de protection des Forces canadiennes (USPFC) subalterne. Un Conseil de commandement a été mis sur pied pour analyser le mandat au niveau stratégique ainsi que l'harmonisation et la rationalisation des fonctions de soutien opérationnel des FC. Le COMSOCAN a entrepris des études en vue de déterminer et de développer les capacités de soutien opérationnel nécessaires à l'appui de la deuxième ligne d'opérations ainsi que de mettre en place un système « en étoile » pour muter du personnel et distribuer du matériel en prévision des opérations de déploiement.

Le Commandement maritime (Atlantique) déploiera une frégate de la classe Halifax ainsi que son détachement d'hélicoptères embarqué avec le 1^{er} Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN (SNMG 1) de juillet à décembre 2007. Au moins une frégate participera au printemps 2007 à l'exercice de la série *Mariner* durant lequel le SNMG 1 prouvera qu'il est prêt pour la phase d'attente à titre d'élément naval de la Force de réaction de l'OTAN. La Marine reverra sa décision de participer au SNMG 1 et à la Force de réaction de l'OTAN quand le commandement du SNMG 1 passera à un autre pays.

L'Armée de terre continuera de mettre sur pied et de maintenir des forces terrestres aptes au combat et plurifonctionnelles afin d'atteindre les objectifs du Canada en matière de défense. À la demande du gouvernement afghan et en vertu d'un mandat de l'ONU, le Canada poursuivra son travail, à titre de pays chef de file, à l'expansion des opérations de l'OTAN dans le sud de l'Afghanistan grâce à ses quelque 2 300 soldats canadiens dans le théâtre. Même si ces soldats sont là pour aider le peuple afghan à reconstruire son pays, ils joueront un rôle de premier plan sur l'échiquier mondial et protégeront le Canada contre le terrorisme. Le Chef d'état-major de l'Armée de terre entend poursuivre avec l'Armée de terre ses activités d'expansion afin d'améliorer la base de mise sur pied de forces. L'Armée de terre sera composée de personnes et d'organisations qui s'adaptent bien au changement, qui collaborent bien avec les autres éléments des FC et qui sont capables d'obtenir des effets terrestres intégrés.

La Marine examinera les possibilités d'envoyer en mission une frégate porte-hélicoptères avec un Groupe de la United States Navy (USN) à l'appui de l'opération *Enduring Freedom*.





Les missions de recherche et de sauvetage du Commandement Canada doivent être appuyées selon les besoins. Un navire de garde demeurera sous le commandement opérationnel du COM Canada en tout temps.

Le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord, ou le commandement binationnel responsable de la surveillance et du contrôle de l'Amérique du Nord, continue d'élaborer des plans et des procédures en collaboration avec ses partenaires militaires et civils ainsi qu'avec le COM Canada et le NORTHCOM. Le Canada et les États-Unis sont en train de mettre en œuvre la nouvelle fonction d'alerte maritime du NORAD, qui a été mise en place le 12 mai 2006, quand l'Accord du NORAD a été renouvelé à perpétuité.

Suite à des incidents imprévus, l'élément des services de santé de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (EICC) demeurera prête à intervenir avec un préavis de 48 heures en cas de crises humanitaires survenues au pays ou à l'étranger. Les Services de santé continueront d'accorder la priorité à l'instruction de l'équipe médicale de l'EICC afin qu'elle puisse jouer ce rôle unique dans le cadre des déploiements.

Opérations menées à l'étranger

La sécurité au Canada commence par la stabilité à l'étranger, et les Forces canadiennes ont un rôle important à jouer à l'échelle internationale.

Relevant directement du Chef d'état-major de la Défense, le commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) est responsable de l'exécution de toutes les opérations outre-mer, y compris les opérations de secours humanitaire, de soutien de la paix et de combat.

Sous le commandement du COMFEC, les FC appuieront diverses opérations internationales et demeureront prêtes à entreprendre les mesures suivantes :

- envoyer en mission des forces partout dans le monde, à la demande du gouvernement, pour participer à des opérations de l'OTAN, de l'ONU ou de coalitions;
- contribuer à la réalisation des engagements du Canada envers l'OTAN et l'ONU en disposant de forces maritimes, terrestres et aériennes capables d'intervenir rapidement face à des situations d'urgence internationales et à d'autres menaces pour la sécurité;
- acheminer des fonds et du matériel de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) à des projets de coopération civilo-militaire dans les théâtres d'opérations;
- fournir une aide humanitaire et offrir des secours en cas de catastrophe y compris ce qui suit (sans toutefois s'y limiter) :
 - aider les autorités civiles à assurer des secours humanitaires;
 - prodiguer des soins médicaux;
 - rétablir les infrastructures locales par l'intermédiaire de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe; peut-être dans le cadre d'une force interarmées et interalliée internationale;



pris part le Commandement de l'Amérique du Nord (NORTHCOM) et des organismes civils. Le COM Canada continuera à élaborer et à améliorer les concepts d'opérations et les structures de commandement et de contrôle et à renforcer les rapports entre les FC et leurs partenaires en matière de sécurité à l'échelle nationale et au niveau du continent. L'unique Commandement de la composante aérienne des Forces combinées (CCAF), qui se situe à Winnipeg, coordonne toutes les missions d'appui aérien et les confie au COM Canada et aux Forces opérationnelles interarmées (FOI) qui en relèvent. La Force aérienne continuera de fournir la capacité d'exécuter des missions de recherche et de sauvetage (SAR) aéronautiques et maritimes dans toutes les régions du Canada et dans les régions SAR faisant l'objet d'une entente internationale. De plus, elle continuera de fournir la capacité d'apporter de l'aide humanitaire et d'exécuter des missions de secours aux sinistres n'importe où dans le monde, d'appuyer les autorités civiles dans le cadre d'opérations d'aide au pouvoir civil et d'aider à l'évacuation aérienne des Canadiens et Canadiennes se trouvant dans des régions menacées par un conflit imminent ou dans des environnements sans menace ou hostiles, au moyen des forces aériennes disponibles.

La Marine appliquera sa politique de disponibilité opérationnelle et de soutien afin de réaliser sa mission qui consiste à mettre sur pied et à maintenir des forces maritimes aptes au combat et plurifonctionnelles, de répondre aux besoins du Canada en matière de capacité de défense et d'accomplir les tâches de défense qui lui sont assignées. À cette fin, elle établira un groupe opérationnel mixte de contingence (GOMC) formé de quatre navires en état de disponibilité élevée (deux navires de chaque côte), et un groupe opérationnel national sur chaque côte, formé de deux navires en état de disponibilité élevée affectés au GOMC et de deux ou trois navires en état de disponibilité standard. Les groupes opérationnels seront disponibles pour participer à des opérations de contingence menées au pays et sur le continent, à la demande du COM Canada.

La Marine fournira les ressources requises pour exécuter des patrouilles de sécurité maritimes conformes aux objectifs en matière de sécurité nationale à l'appui du déploiement de frégates pendant 50 jours de mer.

Conformément au protocole d'entente (PE) actuel entre le ministère des Pêches et des Océans (MPO) et le ministère de la Défense nationale, un appui sous la forme de 155 jours de mer sera offert chaque année. De plus, il est possible que des frégates prennent la mer pendant 50 jours supplémentaires pour appuyer l'Initiative de présence accrue dans la zone réglementée par l'OPANO du MPO qui vise à prévenir la surpêche par les navires étrangers.

Conformément au PE actuel conclu entre la GRC et le ministère de la Défense nationale, 20 jours de mer tout au plus seront assurés chaque année à l'appui de la lutte contre les stupéfiants. Il est possible de répondre aux demandes qui dépassent cette limite conformément au protocole énoncé dans le PE.



Cette information est utilisée aux fins suivantes :

- indications et alertes;
 - élaboration de politiques;
 - prises de décisions;
 - évaluation quotidienne des capacités et des intentions de l'étranger.
- Au cours de l'année financière 2007–2008, les priorités du programme du SIGINT comprendront ce qui suit :

- améliorer la qualité des produits et services en matière de SIGINT;
- poursuivre l'intégration des capacités de SIGINT au sein des FC en vue d'assurer le meilleur soutien possible en matière de SIGINT aux opérations des FC;
- relever l'énorme défi que représente l'infrastructure d'information mondiale et mettre à profit ses capacités techniques.

Le personnel des centres des opérations de la sûreté maritime (COSM) est composé de membres venant de cinq organismes partenaires importants : l'Agence des services frontaliers du Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère de la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada et Transports Canada. La fonction des centres des opérations de la sûreté maritime consiste à permettre aux ministères et aux organismes de collaborer afin de recueillir et d'analyser les données du renseignement et d'autres informations dans le but de bien connaître la sûreté maritime dans leur zone de responsabilité.

Le projet interministériel des centres des opérations de la sûreté maritime a reçu l'approbation définitive, et un contrat de mise en œuvre a été adjugé en mars 2006. La capacité opérationnelle initiale devrait être déclarée en avril 2007 et la capacité opérationnelle totale, en 2010.

Opérations menées au pays et sur le continent

Étant l'unique commandement opérationnel au pays, le Commandement Canada (COM Canada) est essentiellement chargé de planifier les opérations nationales, y compris le soutien offert aux autorités provinciales et municipales et les liens interorganismes. Des protocoles d'entente et des plans de contingence interministériels sont en cours d'élaboration, dont un entre la Défense nationale et la GRC. Des initiatives sont entreprises dans le but d'améliorer la coordination du soutien que les FC offrent aux autorités civiles en cas de catastrophes, tout particulièrement pour ce qui est de la lutte contre l'incendie, des secours aux victimes d'ouragan, de la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) et des secours en cas de pandémies comme l'influenza.

Le COM Canada est également responsable des opérations menées par les FC en collaboration avec les forces armées américaines en Amérique du Nord. À ce titre, le COM Canada a atteint des objectifs importants, comme sa participation à l'exercice important du département de la Sécurité intérieure et de la Défense nationale auquel ont



deux principes de la transformation, à savoir « centrée sur le commandement » et « commandement de mission ». Le (C2IS) sera aussi compatible que possible avec les systèmes classifiés des autres ministères canadiens et des organisations militaires alliées. La fusion du renseignement et de l'information opérationnelle rendue possible par le C2IS appuiera le processus décisionnel militaire et gouvernemental. Les FC élargiront et amélioreront la capacité de fusion de l'information et du renseignement afin de répondre aux besoins d'au moins 50 000 utilisateurs dans le monde. Les lacunes sur les plans de la gouvernance et de la surveillance des capacités de contrôle et de commandement seront corrigées. En tant que champion du C4ISR, le Vice-chef d'état-major de la Défense coordonnera le développement du C2IS.

Dans le cadre de l'Examen du renseignement de défense, le Chef du renseignement de la Défense (CRD) mettra en œuvre une étude du renseignement humain (HUMINT) dans laquelle on proposera de créer une nouvelle unité des FC au niveau approprié. Le CRD élaborera une stratégie concernant la mise sur pied d'une force pour se doter de capacités en matière de contre-ingérence et de renseignement humain, lesquelles sont essentielles à la connaissance situationnelle des commandants. L'évaluation de la fonction de contre-ingérence sera terminée, et une étude de l'analyse du renseignement stratégique sera effectuée en vue d'améliorer le service en réponse aux besoins au niveau national. Les suggestions formulées pour compléter la politique canadienne en matière de renseignement comprendront une orientation ministérielle complémentaire.

Le Projet de capacité de fusion de l'information et du renseignement interarmées (CFIRI) fournira la capacité de recueillir, d'analyser et de diffuser des données du renseignement militaire à l'appui des besoins de la Défense et du gouvernement. Les unités de soutien comprennent le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) et le Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes (GOIFC). Cette capacité permettra aussi aux FC d'être mieux en mesure d'accumuler des connaissances à partir de l'information opérationnelle afin d'aider les dirigeants chargés de prendre les décisions à tous les niveaux.

L'étroite collaboration entre les responsables du projet CFIRI et l'équipe chargée de l'Examen du renseignement de défense améliorera la qualité de l'information et du renseignement qui donne une idée de la situation opérationnelle. Le projet CFIRI répondra aux besoins des décideurs à tous les niveaux. La deuxième phase du projet mettra l'accent sur l'élaboration d'un plan d'infrastructure à long terme ainsi que sur la conversion de la capacité initiale du projet en une installation temporaire. Dans le cadre du projet CFIRI, on continuera de se doter de processus, de procédures et de personnel afin de fusionner l'information opérationnelle et le renseignement en vue d'offrir aux commandants, à tous les niveaux, « une image commune de la situation opérationnelle ». Le produit livrable final du projet CFIRI sera la mise sur pied, en 2009, du Centre national de fusionnement de données, qui regroupera des partenaires militaires et civils en matière de fusion dans un seul bâtiment. Le programme de renseignement sur les transmissions (SIGINT) du CST fournit rapidement des renseignements étrangers particuliers conformes aux exigences et aux priorités du gouvernement canadien.



Mener des opérations

Résultat stratégique: Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international.

Activités de programme : Mener des opérations — Dépenses prévues				
Ressources	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses planifiées 2007-2008	Dépenses planifiées 2008-2009	Dépenses planifiées 2009-2010
Dépenses du Ministère (en milliers de dollars)	2 376 348	2 286 490	1 849 781	1 550 751
Dépenses d'immobilisations (en milliers de dollars)				
(sont comprises dans les dépenses ministérielles)	213 410	196 508	181 458	147 590

Source: Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
Nota : Les dépenses prévues pour l'exécution des opérations sont sous réserve de l'ajustement annuel par le biais du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses. L'on s'attend à ce que les dépenses prévues pour 2008-2009 augmentent une fois que l'on aura trouvé du financement supplémentaire.

Afin de mener efficacement des opérations au pays et à l'étranger, la Défense doit compter sur des forces maritimes, terrestres et aériennes efficaces et professionnelles et sur l'appui de nombreux partenaires et organismes. L'éventail des activités comporte les opérations internationales menées en collaboration avec l'OTAN et l'ONU, les opérations continentales du NORAD et les opérations nationales, comme la surveillance et le contrôle du territoire canadien.

Connaissance permanente de la situation

Grâce à la transformation des FC, la structure de commandement est dotée de quatre quartiers généraux opérationnels supplémentaires et de six Forces opérationnelles interarmées régionales. Les commandements opérationnels sont responsables des opérations nationales, des opérations de déploiement et des opérations spéciales, ainsi que du soutien opérationnel. Des réseaux communs d'information et du renseignement ont été développés pour servir les nouveaux commandements et pour favoriser une connaissance permanente de la situation. Ces réseaux seront disponibles aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique.

Un système entièrement intégré qui sera développé grâce à la fusion des réseaux fournira les capacités suivantes qui sont maintenant en service : le réseau du Système de commandement des FC TITAN, le Réseau d'information du Commandement maritime (RICOMAR), le Système d'information de commandement et de contrôle de la Force aérienne (SIC2FA), le Système de commandement et de contrôle de la Force terrestre (LFC2S), le Système de traitement des messages militaires (STMM) et le Réseau automatisé de données de la Défense (RAD). Le système d'information de commandement et de contrôle (C2IS) intégré fonctionne au Niveau II (Secret) et appuie



Le Groupe GI améliorera également l'accès au « domaine désigné » ainsi que les capacités de vidéoconférence protégées et non protégées.

Le Groupe de gestion de l'information s'est engagé à adopter une approche axée sur les capacités en vue de fournir des capacités et des services en matière de GI conformément à la stratégie de défense « Le Canada d'abord ». Au cours de l'année financière 2007-2008, le Ministère a l'intention de déterminer ses besoins en matière de développement des forces dans le domaine de la GI pour sa stratégie de défense. Or, l'architecture d'entreprise du Ministère, une stratégie de gestion du portefeuille d'application de la Défense et les mises à jour du Plan stratégique en matière de GI constituent des défis importants.

Dans le cadre du projet d'environnement de sécurité de l'information d'entreprise, le Groupe GI compte mettre en place une capacité souple, robuste et multidimensionnelle en matière de sécurité de la GI. Afin d'y parvenir, il devra prendre les mesures suivantes :

- déterminer les besoins en matière de sécurité de l'information d'une capacité intégrée de planification des ressources de la Défense;

- réaliser des progrès à l'égard du développement d'une architecture de sécurité de l'information;

- évaluer la nouvelle architecture de système axée sur la sécurité.

Afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la Défense en matière de gestion de l'information, le Groupe GI planifiera, élaborera et mettra en œuvre une nouvelle capacité de gestion des dossiers et des documents et mettra en place un plan de gestion de contenu.

Le Groupe GI améliorera également l'accès au « domaine désigné » ainsi que les capacités de vidéoconférence protégées et non protégées.



En vue d'appuyer les opérations militaires, le Gp GI mènera les efforts visant à mettre en place un système d'information de commandement et de contrôle (C2IS) totalement intégré en convergeant les réseaux cloisonnés existants des trois armées [le - réseau du Système de commandement des FC TITAN, le Réseau d'information du Commandement maritime (RICOMAR), le Système d'information de commandement et de contrôle de la Force aérienne (SIC2FA), le Système de commandement et de contrôle de la Force terrestre (LFC2S), le Système de traitement des messages militaires (STMM) et le Réseau automatisé de données de la Défense (RADDD)]. Le C2IS intégré fonctionnera au Niveau II (Secret) et appuie deux principes de la transformation, à savoir « centrée sur le commandement » et « commandement de mission ». Le C2IS sera aussi compatible que possible avec les systèmes classifiés des autres ministères canadiens et des organisations militaires alliées.

La fusion du renseignement et de l'information opérationnelle rendue possible par le C2IS appuiera le processus décisionnel militaire et gouvernemental. Les FC élargiront et amélioreront la capacité de fusion de l'information et du renseignement afin de répondre aux besoins d'au moins 50 000 utilisateurs dans le monde. Les lacunes sur les plans de gouvernance et de la surveillance des capacités de contrôle et de commandement seront corrigées. En tant que champion du C4ISR, le Vice-chef d'état-major de la Défense coordonnera le développement du C2IS.

À l'aide des ressources du Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes (GOIFC), le Gp GI continuera à travailler en étroite collaboration avec le Chef du renseignement de la Défense (CRD) et le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) en vue de recueillir, d'analyser et de diffuser des renseignements militaires relatifs aux transmissions à l'appui du processus décisionnel du gouvernement et des opérations militaires.

Au cours de l'année financière 2007-2008, le Ministère a l'intention de déterminer ses besoins en matière de développement des forces dans le domaine de la GI pour sa stratégie de défense. Or, l'architecture d'entreprise du Ministère, une stratégie de gestion du portefeuille d'application de la Défense et les mises à jour du Plan stratégique en matière de GI constituent des défis importants.

Dans le cadre du projet d'environnement de sécurité de l'information d'entreprise, le Groupe GI compte mettre en place une capacité souple, robuste et multidimensionnelle en matière de sécurité de la GI. Afin d'y parvenir, il devra prendre les mesures suivantes :

- déterminer les besoins en matière de sécurité de l'information d'une capacité intégrée de planification des ressources de la Défense;
- réaliser des progrès à l'égard du développement d'une architecture de sécurité de l'information;
- évaluer la nouvelle architecture de système axée sur la sécurité.

Afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la Défense en matière de gestion de l'information, le Groupe GI planifiera, élaborera et mettra en œuvre une nouvelle capacité de gestion des dossiers et des documents et mettra en place un plan de gestion de contenu.



patrimoniale, impose de fortes demandes à la capacité de maintien en puissance de la Défense.

En général, on estime que l'état des biens immobiliers de la Défense est acceptable, mais qu'il se détériore en raison d'un manque de fonds; depuis dix ans, les niveaux d'investissement sont inférieurs aux normes reconnues dans l'industrie. Durant la période de 2000 à 2006, l'état des biens immobiliers de la Défense s'est détérioré de 16 p. 100 en général, soit une détérioration de plus de 3 p. 100 par année. Si cette tendance se maintient, l'état des biens immobiliers pourrait devenir « pitoyable » dans cinq ans environ. Afin de remédier à cette situation, il faudra prendre les mesures suivantes :

- continuer à élaborer des plans directeurs de développement des biens immobiliers pour chaque base et escadre afin d'améliorer les décisions concernant la planification des biens immobiliers et l'investissement en ces derniers;
- augmenter les fonds consacrés à l'entretien et à la réparation des biens immobiliers pour arrêter la détérioration et minimiser l'impact de l'entretien différé;
- établir des fonctions proactives liées à l'entretien préventif;
- procéder à une tenue d'inventaires plus fiable afin d'améliorer les décisions en matière de biens immobiliers.

Pour maximiser l'efficacité du portefeuille de ses biens immobiliers et pour s'assurer que celui-ci appuie et facilite les opérations et les programmes de la Défense durant l'année financière 2007-2008, le MDN :

- mettra en œuvre une stratégie relative aux biens immobiliers servant à guider les activités associées aux biens immobiliers vers un objectif commun;
- adoptera une méthode de gestion de portefeuille pour assurer la prise de décisions communes, intégrées et efficaces;
- mettra en place un programme d'investissement intégré de site afin de réaliser des économies en regroupant, partageant et optimisant les biens immobiliers en vue d'augmenter la production de l'effectif.

Des renseignements supplémentaires sur le programme de construction d'immobilisations se trouvent dans le tableau 9 de la section III.

Gestion de l'information

Le Groupe de gestion de l'information (Gp GI) s'est engagé à adopter une approche axée sur les capacités en vue d'appuyer les opérations et de fournir des capacités et des services en matière de GI conformément à la stratégie de défense « Le Canada d'abord ». Le Gp GI continuera à offrir l'infrastructure et les réseaux nécessaires pour appuyer les opérations et les besoins du Ministère. À cette fin, on utilisera au maximum des solutions commerciales, là où il est logique de le faire. De plus, le Gp GI fera un usage optimal d'autres initiatives du gouvernement du Canada concernant les services partagés pour la GI/TL. Nous poursuivrons nos efforts visant à améliorer la sécurité, la redondance et la résistance des systèmes et des services d'information ministériels et opérationnels.



Gestion des acquisitions et des marchés

Le gouvernement a annoncé tout récemment de nouvelles dépenses en immobilisations d'une valeur de 17 milliards de dollars ainsi que des travaux d'entretien et de modernisation de l'équipement déjà inscrit à l'inventaire de la Défense d'une valeur de 2 milliards de dollars. Afin de réaliser les nombreux projets découlant de l'affectation de ces montants, le Groupe des matériels travaillera en étroite collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en vue de faciliter l'adjudication des contrats, la livraison de l'équipement et la prestation des services dans les délais pour répondre aux besoins des FC tout en s'assurant que les Canadiens et Canadiennes obtiennent le meilleur rapport qualité-prix. Afin de garantir l'équité, l'ouverture et la transparence de ces acquisitions, conformément à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, le Groupe des matériels fera en sorte que ces contrats renferment des dispositions relatives à l'intégrité et que les officiers d'approvisionnement reçoivent l'accréditation et la formation appropriées.

On a mis en place des exigences rigoureuses pour chaque processus d'acquisition afin de garantir l'ouverture et la transparence et de répondre également aux besoins opérationnels urgents. Les fournisseurs potentiels doivent démontrer qu'ils satisfont aux critères de sélection obligatoires, notamment aux normes de rendement élevées. Le Groupe des matériels fera en sorte que les soumissions des fournisseurs renferment des retombées industrielles et sélectionnera le dossier le plus avantageux pour le Canada. Le Groupe des matériels offre un large éventail de méthodes d'acquisition, y compris des contrats spécialisés, des offres à commandes, des arrangements en matière d'approvisionnement et un « marché en ligne » dans un cadre de normes éthiques rigoureuses. Il joue aussi un rôle clé en encourageant l'acquisition de biens et services écologiques.

Le Groupe des matériels poursuit son engagement à l'égard de l'efficacité, de la productivité et des réductions des coûts et collabore avec d'autres intervenants en vue :

- d'écourter le temps requis pour compléter le cycle d'acquisition;
- d'accroître l'efficacité en ce qui concerne l'exécution du programme d'acquisition d'immobilisations et du programme d'approvisionnement national;
- de satisfaire à des énoncés des besoins opérationnels de haut niveau et simplifiés grâce à des biens militaires et commerciaux standard, si possible.

Biens immobiliers

Le portefeuille des biens immobiliers de la Défense est, à bien des égards, le portefeuille le plus important et le plus complexe dans le gouvernement du Canada et renferme des propriétés louées ou appartenant au Ministère de toutes sortes et de tous âges. En superficie, la Défense nationale occupe près de 33 p. 100 de l'ensemble des bâtiments fédéraux et 7 p. 100 des terres fédérales, et possède 25 installations principales un peu partout au pays ainsi que des biens immobiliers dans chaque province et territoires situés dans 309 municipalités. La valeur de remplacement totale des bâtiments et des travaux de la Défense est estimée à 21,4 milliards de dollars. La responsabilité inhérente à la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers de cette ampleur, dont plusieurs sites à valeur

Utilisation optimale des ressources

Gestion du matériel

Le Groupe des matériels est le principal prestataire de services et le responsable de l'ensemble des programmes de la Défense concernant l'acquisition et le soutien du matériel. Il gère les programmes d'équipement tout au long de leur cycle de vie, de la conception à l'acquisition et jusqu'à l'élimination. Outre l'acquisition, pour la Défense, d'équipement et de services de toutes sortes, le Groupe des matériels coordonne les relations entre la Défense et d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement et les organisations internationales.

Voici quelques faits essentiels au sujet du Groupe des matériels :

- Il est l'autorité fonctionnelle de gestion pour l'ensemble d'équipements du Ministère dont la valeur comptable s'élevait à plus de 21 milliards de dollars au début de l'année financière 2006-2007, ainsi que pour des stocks d'inventaire d'une valeur de 5 milliards de dollars environ.
- Il emploie 3 450 civils et militaires (60 p. 100 de civils et 40 p. 100 de militaires) au Canada et en mission à l'étranger.

Le Groupe des matériels a fusionné tout récemment ses sections de la mesure du rendement, de la coordination des vérifications, de la conformité et des politiques d'attribution des contrats avec le secrétariat qui s'occupe du développement durable, des affaires autochtones, de la santé et de la sécurité ainsi que de la radioprotection en vue de mettre sur pied une direction de la mesure et du contrôle du rendement chargée de repérer et de contrôler et d'évaluer l'intégrité des programmes du Groupe des matériels. Il a également formé une nouvelle division assurant la gestion consolidée de plusieurs projets d'acquisition d'immobilités complexes qui favorisent la transformation. Cette division a aussi pour mandat d'améliorer les normes professionnelles du cadre de gestion des projets de la Défense en veillant à ce que chaque militaire possède la formation, les qualifications et l'expérience nécessaires pour relever les défis futurs en matière d'acquisition. Cette réorganisation vise à utiliser les postes de gestion de façon plus efficace et de mettre l'accent sur les projets de biens d'équipement prioritaires. La structure traditionnelle des grands projets sera modifiée de manière à regrouper les services partagés, comme l'approvisionnement, la gestion financière et administrative et la gestion des ressources humaines dans une même direction chargée d'élaborer des normes de qualification en matière de gestion des projets, de recueillir et de mettre au point un programme officiel d'accréditation en matière de gestion de projet. En outre, on fera appel à une expertise scientifique rigoureuse afin d'effectuer une analyse économique et des acquisitions précises, essentielle et à délai de livraison critique tout au long des étapes de la gestion des projets d'acquisition d'équipement. La centralisation du soutien devrait réduire les frais généraux de projet, accroître la flexibilité à l'égard de l'affectation des ressources en fonction des priorités du projet, mettre l'accent sur le développement et l'amélioration d'une expertise en matière de gestion de projet à l'échelle de la Défense et accélérer les activités clés du projet.





Tableau des résultats escomptés

Le tableau qui suit résume les projets en phase de définition ou de mise en œuvre au cours de l'année financière 2007-2008 dont le financement et la comptabilisation se font au moyen des principes d'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice.

Dépenses planifiées – projets d'immobilisations (en milliers de dollars)	Dépenses	2006-2007	prévues	Dépenses	2007-2008	planifiées	Dépenses	2008-2009	planifiées	Dépenses	2009-2010	planifiées
	Annances des budgets de 2005											
	Dépenses stratégiques en capital :											
	Projet d'hélicoptère de transport moyen à lourd											
	Système de véhicules de soutien moyen											
	Projet de capacité de transport aérien - Tactique											
	Navire de soutien interarmées											
	Modernisation des navires de classe Halifax											
	Total											
	25 747											
	404 585											
	1 027 826											
1 700 260												
Annances des budgets de 2006												
Dépenses stratégiques en capital :												
Projet de capacité de transport aérien -												
Stratégique												
Howitzers M-777												
Total												
156 905												
735 260												
645 292												
190 401												
Grand Total												
182 652												
1 139 845												
1 673 118												
1 890 661												
Annances des budgets de 2006												
Dépenses stratégiques en capital :												
Projet de capacité de transport aérien -												
Stratégique												
Howitzers M-777												
Total												
340												
123 000												
163 000												
99 000												
1 000												
100 000												
247 000												
Grand Total												
340												
127 000												
275 000												
247 000												



les systèmes de protection active (SPA), les dispositifs explosifs de circonstance (IED) et la technologie de déminage, les trousseaux de blindage additionnel pour les véhicules blindés légers (VBL) et les systèmes de connaissance de la situation locale (SCSL). Le projet des véhicules de soutien blindés lourds (VSBL) de 130 M\$, qui devrait être mis en œuvre au cours de l'année 2007-2008, est un autre projet connexe qui permettra de mettre en service un parc de camion logistiques blindés modernes de 16 tonnes aux fins d'utilisation dans le cadre d'opérations représentant un risque élevé et menées en terrain extrême partout dans le monde. La caractéristique principale de ces camions c'est leur capacité d'offrir une meilleure protection contre les dispositifs balistiques, les mines et les dispositifs explosifs de circonstance.



- intégrer les capacités existantes et classifiées de commandement et de contrôle des FC dans un système d'information de commandement et de contrôle principal, uniforme, sécuritaire et fiable pour l'ensemble des FC;

- relier le système d'information de commandement et de contrôle des FC à d'autres capacités d'information au niveau tactique des FC, au MDN et à d'autres ministères du gouvernement du Canada, à des pays alliés et à des systèmes publics;

- mettre en oeuvre de nouvelles capacités permettant aux utilisateurs du système d'information de commandement et de contrôle des FC d'effectuer des tâches à l'appui des quatre fonctions essentielles du MDN et des FC (commander des opérations, mener des opérations, mettre sur pied et soutenir des opérations; fournir des services de renseignements à l'appui des opérations);

- mettre en oeuvre de nouvelles capacités renforçant la fiabilité, la viabilité et la maintenabilité du système d'information de commandement et de contrôle des FC. L'on sollicitera l'approbation préliminaire du projet de SIC2 pendant l'année financière 2007-2008.

Modernisation des navires de classe Halifax (MNCB)

L'épine dorsale de la Marine du Canada, la frégate de classe *Halifax*, atteindra bientôt sa mi-durée et, en conséquence, elle doit être modernisée pour garantir qu'elle demeure viable sur le plan opérationnel et aussi pour servir de transition vers la future flotte. La modernisation des frégates de classe *Halifax*, y compris l'intégration du Projet de prolongation de la vie de l'équipement des frégates (FLEEX), les projets autonomes d'immobilisations stratégiques et non stratégiques, ainsi que les projets d'amélioration financés par l'Approvisionnement national, se poursuivra au titre du projet de MNCB. Les travaux de définition de plusieurs de ces projets, dont le FLEEX, les mises à niveau des radars et du C2 se poursuivent actuellement. L'on sollicitera l'autorisation de dépenser dans le cadre du MNCB au cours de l'année financière 2007-2008.

Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM)

Le projet SISAM vise à mettre en place une capacité améliorée en matière de gestion des biens de l'entreprise axée sur l'acquisition, la durée de vie ainsi que l'élimination de l'équipement et des systèmes d'armes. Il permet de remplacer un grand nombre de systèmes d'information autonomes et d'établir une série de processus opérationnels intégrés, unifiés et communs à l'échelle du Ministère et des Forces canadiennes. Durant la phase 4 du projet, on a présenté cette capacité à la Marine. Lors de la phase 5, on la fournira à l'Armée de terre, à la Force aérienne et à d'autres utilisateurs. Le SISAM constitue aussi la pierre angulaire de la stratégie du Ministère concernant la convergence et l'intégration des systèmes de GI.

Direction du Projet général d'initiative de surviabilité des soldats embarqués (DPGISE)

Ce projet servira à répondre à un certain nombre des besoins des soldats en matière de surviabilité. L'équipe se concentre actuellement sur quatre domaines de la technologie :



Projet de capacité de transport aérien – Tactique

Le Projet de capacité de transport aérien – Tactique, qui a reçu l'approbation préliminaire de projet du Conseil du Trésor le 22 juin 2006, fournira la capacité de transport aérien tactique dont les FC ont besoin pour les opérations nationales et internationales. Ces aéronefs doivent pouvoir se déplacer au-dessus de territoires hostiles n'importe où au monde et effectuer le transport dans des conditions météorologiques et des températures extrêmes à partir de terrains d'aviation non pavés, austères, non éclairés et dépourvus d'installations d'appui. Dix-sept appareils répondant aux normes canadiennes de navigabilité à la date d'adjudication du marché doivent être acquis, le premier de ces appareils devant être livré au plus tard 36 mois après l'adjudication et le dernier, au plus tard 60 mois après l'adjudication.

Projet d'hélicoptère de transport moyen à lourd

Le Projet d'hélicoptère de transport moyen à lourd, qui a reçu l'approbation préliminaire de projet du Conseil du Trésor le 22 juin 2006, dotera les FC d'un aéronef à voilure tournante capable de déplacer des soldats et de l'équipement efficacement et en toute sécurité dans des milieux où la menace est faible ou moyenne, au Canada comme à l'étranger. Les 16 hélicoptères acquis en vertu du contrat devront être certifiés conformément aux normes de certification aéronautiques reconnues par l'État à la date d'adjudication du marché. Le premier aéronef sera livré au plus tard 36 mois après la date de signature du contrat et le dernier sera livré au plus tard 60 mois après cette même date.

Système de véhicules de soutien moyen

Le projet de Système de véhicules de soutien moyen (SVSM) vise à remplacer la capacité actuelle des véhicules logistiques moyens à roues, lesquels sont arrivés au terme de leur durée de vie utile. Le projet fournira aux unités opérationnelles de l'Armée de terre, de la Réserve, de la Force aérienne et aux unités interarmées la capacité d'effectuer le transport des troupes de combat, le transport tactique de matériel et d'équipement et d'assurer diverses fonctions de soutien (médical/dentaire, réparations de moteurs, d'équipement de communication, d'instruments optiques, d'armes, etc.). L'on acquerra jusqu'à 1 500 véhicules de modèle militaire réglementaire, plus 300 remorques et l'équipement de protection blindé connexe. L'on acquerra en outre 800 véhicules commerciaux de série militarisés. Le SVSM a reçu l'approbation préliminaire de projet du Conseil du Trésor le 22 juin 2006. Le projet en est maintenant à l'étape de définition, et l'on prévoit obtenir l'approbation définitive de projet au cours de l'année financière 2007-2008 et attribuer les contrats pendant la même année.

Système intégré de commandement et de contrôle

Aspect clé de la Transformation des FC, le projet du Système intégré de commandement et de contrôle (SIC2) constituera le fondement de l'évolution continue des FC, d'une forme axée sur les plates-formes à une force habilitée par la supériorité de l'information. Le but premier du projet de SIC2 est d'élaborer et de mettre en œuvre un système d'information de commandement et de contrôle pour l'ensemble des FC qui permettra le déroulement efficace de toutes les étapes des opérations dans le contexte de sécurité mondial de l'avenir. Pour ce faire, le projet de SIC2 réalisera les objectifs suivants :



influent considérablement sur le maintien de l'effectif des membres des FC et des civils de la Défense. Les activités prévues pour l'année financière 2007-2008 comprennent les points ci-après indiqués.

- **Promotion du MARC** : Tenue de quelque 500 séances d'information, de réunions, d'exposés et de kiosques sur le MARC.
- **Formation relative au MARC** : Tenue de plus de 500 séances de formation, au moyen du cours « Résoudre les conflits efficacement » et une formation adaptée à des besoins particuliers.
- **Interventions en matière de MARC** : Tenue de plus de 1 400 consultations en matière de MARC, de séances de coaching en matière de différends, de médiations, de facilitations, d'évaluations des besoins de groupe et d'intervention de groupe.

Acquisition planifiée d'immobilisations

Conformément à la stratégie de défense « Le Canada d'abord », la priorité de l'année financière 2007-2008 ira à l'investissement des capacités essentielles afin de garantir que la transformation et la modernisation des FC se poursuivent à un rythme accéléré. Un plan d'investissement à long terme suivra en temps opportun. Entre-temps, les nombreux projets déjà arrivés à divers stades de développement sont conformes à l'orientation que doit avoir la stratégie de défense. Les grands projets ci-après énoncés, qui témoignent de cette orientation, seront avancés au cours de l'année financière 2007-2008.

Navire de soutien interarmées

Ce projet crucial vise le remplacement des navires vieillissants de la classe des pétroliers ravitailleurs d'escadre par des navires capables de soutenir les autres navires, mais aussi les forces terrestres et aériennes dont la base d'opération se trouve sur ces navires. Le projet de navire de soutien interarmées, qui est à la phase de définition, devrait mener à la livraison du premier de trois navires polyvalents en 2012. Le projet respecte l'échéancier fixé, et le prochain jalon consiste à sélectionner deux équipes industrielles qui élaboreront des propositions de dessins de navire, des plans de mise en œuvre du projet et un plan de soutien en service. Les plans seront évalués, et l'équipe ayant produit le meilleur plan sera choisie pour exécuter le projet. L'on demandera l'approbation définitive du projet officielle en 2008.

Projet de capacité de transport aérien – Stratégique

Le Conseil du Trésor a donné l'approbation définitive du Projet de capacité de transport aérien – Stratégique le 22 juin 2006. Le projet fournira la capacité de transport aérien stratégique (c.-à-d. de longue portée) nécessaire aux Forces canadiennes en matière d'opérations nationales et internationales. Cette solution commerciale optimisera la capacité de transport aérien stratégique des FC et l'interopérabilité de celles-ci avec leurs alliés. Les Forces canadiennes pourront survoler des environnements hostiles, et elles seront en mesure de déposer des chargements et des militaires directement dans le théâtre des opérations. La livraison des deux premiers aéronefs est planifiée pour les mois d'août et octobre 2007. La livraison des deux derniers aéronefs aura lieu d'ici avril 2008.



Stratégie de maintien des effectifs

La SMA(RH-Civ) se servira des analyses quantitatives et qualitatives des résultats du sondage de 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux, des sondages sur le climat de diversité et des groupes de travail sur le maintien des effectifs afin de cerner les problèmes de maintien des effectifs, particulièrement les problèmes relatifs à la charge de travail et à l'équilibre travail-famille, au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage, au harcèlement, à la violence et à la discrimination, aux langues officielles, à la diversité et à l'équité en matière d'emploi, aux relations syndicales-patronales et à l'engagement des employés. L'objectif consiste à élaborer une stratégie de maintien de l'effectif dont l'orientation est horizontale.

Gestion de l'effectif de la direction

Il incombe à la SMA(RH-Civ) d'assurer la gestion des RH de l'effectif civil de la direction de la Défense. Cette fonction comprend la prestation des services de planification de niveau national des RH, de classification, de ressourcement et de soutien à la gestion du rendement pour la collectivité des cadres. Le principal enjeu prévu pour l'année financière 2007-2008 sera l'approbation et la mise en œuvre d'un cadre de gestion commun concernant l'effectif de la direction.

Transfert des connaissances et perfectionnement professionnel

Politique du Conseil du Trésor en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement

Lors de la mise en application de la Politique du Conseil du Trésor en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, la SMA(RH-Civ) mettra l'accent sur l'apprentissage continu et l'élaboration de plans d'apprentissage individuel pour chaque employé civil de la Défense. Toute formation que la politique désigne comme « indispensable » fera l'objet d'une surveillance et de rapports à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

« Professionnels de la Défense »

Il est de plus en plus manifeste que la taille, la portée et la complexité de la Défense présentent aux gestionnaires et aux cadres des problèmes particuliers qui devraient être réglés grâce à des programmes adaptés de perfectionnement professionnel qui sont axés sur les priorités ministérielles, au niveau de la direction et parmi les groupes qui alimentent l'effectif de la direction. La SMA(RH-Civ) continuera d'élaborer le concept du professionnel de la Défense afin d'y intégrer les produits, les programmes et les cadres conçus pour garantir une norme élevée de connaissances, de compétences et d'habiletés communes chez les gestionnaires et les cadres.

Initiatives mixtes civiles et militaires

Mode alternatif de règlement des conflits

Le but de la formation et des services en matière de mode alternatif de règlement des conflits (MARC) est de doter les chefs de tous les échelons des compétences requises pour traiter les plaintes de façon positive afin qu'elles soient réglées aussi rapidement que possible et à l'échelon le plus bas possible. Les méthodes de règlement des plaintes



- favoriser un milieu de travail sain qui fait la promotion d'un traitement équitable et du respect dans un environnement diversifié et bilingue.

Procédés et prestation des services des RH

La technologie continuera d'être le principal catalyseur de changement rapide et de la réorganisation des procédés administratifs des ressources humaines au sein du MDN. Les occasions de transformation des activités découleront de l'initiative ministérielle visant la mise en œuvre de la version 8.9 de PeopleSoft. Ces changements amélioreront la prestation des services et ouvriront la voie à de nouvelles façons de faire grâce à des innovations comme les ententes de libre-service pour les gestionnaires et les employés. Un protocole d'entente de 2003 entre le Conseil du Trésor et les agents de négociation décrit les allocations et les indemnités pouvant être versées aux fonctionnaires déployés dans le cadre d'opérations des FC à l'extérieur du Canada. La Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civilis) (SMA[RH-Civ]) administrera ce programme d'indemnisation et veille à ce que les employés déployés soient rémunérés conformément aux politiques pertinentes. Comme un nombre croissant de civils de la Défense sont déployés dans le cadre d'opérations des FC, la SMA(RH-Civ) administrera les indemnités pertinentes de façon équitable.

Renouvellement de l'effectif

Stratégie de recrutement

Le MDN a pour responsabilité de gérer un effectif civil ayant la taille voulue et le bon agencement de compétences et d'antécédents diversifiés afin de s'acquitter de sa mission de soutien à l'égard des FC. La SMA(RH-Civ) a élaboré une stratégie de recrutement visant à faciliter le recrutement d'employés civils dans les groupes qui connaissent une forte pénurie, notamment : Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS); Manœuvres et hommes de métier (GL); Réparation des navires (SR); Officiers de navire (SO); Achats et approvisionnements (PG) et Génie et aéroportage (EN). Cette stratégie adopte une démarche en deux volets comprenant l'amélioration des produits et des outils de communication et l'amélioration d'un programme de relations externes correspondant aux besoins cernés grâce à la planification des RH.

Programmes de stage

L'on élabore un cadre de stage national permettant de dégager une démarche uniforme en matière d'embauche, de formation et de pratiques de rémunération. Le programme comprendra l'élaboration de stratégies de recrutement au niveau d'entrée, des activités nationales de communication externes et de dotation collective, la définition des exigences concernant les compétences professionnelles du niveau d'entrée à la fin du stage et des descriptions de travail collectives pour les postes de stagiaire. L'on élabore un plan de projet afin de mettre en œuvre les quatre recommandations issues de l'Étude ministérielle sur l'apprentissage. L'on procède à des travaux de recherche portant sur l'examen des politiques et des pratiques actuelles à l'échelle du gouvernement fédéral. Le cadre de stage sera élaboré et mis en œuvre par étapes, et la mise en œuvre intégrale est prévue pour l'année financière 2008-2009.



Première réserve seront fondés sur la moyenne des effectifs rémunérés établie à partir des rapports fournis mensuellement par la DFCS. Au cours de l'année financière 2007-2008, les objectifs en matière d'expansion comprennent 650 réservistes supplémentaires qui seront affectés à l'initiative Restructuration de la Réserve de la Force terrestre. Source : Chef de programme.

2. L'effectif de la Réserve supplémentaire ne peut être prévu de façon raisonnablement précise puisqu'il s'agit d'une liste d'attente qui varie considérablement en fonction de l'attrition et des mutations au sein des FC. Source : CPM.

3. La moyenne des effectifs rémunérés des Rangiers canadiens augmentera pour atteindre 5 000 d'ici la fin de l'année financière 2011-2012. Source : Chef de programme.

Initiatives actuelles de la Réserve

• Conseil de liaison des Forces canadiennes

Actuellement, les réservistes constituent 13 p. 100 de l'effectif du MDN déployé à l'étranger, dont 1 militaire sur 7 en Afghanistan. Le projet de transformation des FC ainsi que les engagements prévus à l'égard des opérations internationales laissent croire que ce taux de participation des réservistes va se maintenir, sinon s'accroître, avec l'adoption du Système intégré de gestion de l'état de préparation.

Le Canada ne s'étant doté d'aucune protection légitimée des emplois pour le service volontaire, les 45 p. 100 de réservistes qui ont un emploi civil et les 40 p. 100 qui sont étudiants doivent compter sur un appui volontaire de leur employeur ou de leur établissement d'enseignement pour accomplir leurs fonctions militaires.

Le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) cherche à obtenir un appui accru de la part des dirigeants des organismes canadiens afin que les réservistes bénéficient d'une plus grande disponibilité pour participer à l'instruction et aux opérations. Grâce aux visites militaires accompagnées, aux activités d'appui des employeurs des unités locales, à la participation d'organismes communautaires et professionnels ainsi qu'aux activités liées au programme de prix et de reconnaissance visant à récompenser les employeurs, le CLFC réussit à sensibiliser un grand nombre d'employeurs et d'établissements d'enseignement afin d'obtenir au nom des réservistes des congés d'emploi ou d'études.

Ressources humaines – Civils

- Le MDN doit attirer le bon nombre et le bon agencement d'effectifs qualifiés pour soutenir les FC. La Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils) a dégagé les enjeux et priorités suivants des ressources humaines civiles pour l'année financière 2007-2008 :

➤ répondre aux besoins des FC, respecter leurs priorités et leurs impératifs opérationnels;

➤ optimiser la marge de manœuvre pour obtenir des économies et une rentabilité maximales (p. ex., mettre la bonne personne au bon endroit au bon moment);

➤ rechercher intensément les améliorations technologiques qui optimiseront notre effectif et simplifieront les méthodes de travail;

➤ gérer les connaissances et le perfectionnement professionnel de façon à garantir que la Défense développe un effectif civil polyvalent et innovateur qui positionne le Ministère en vue des changements et des enjeux à venir;



enrôlement, d'effectuer ce genre de tâches et de donner de l'instruction si on leur demande. Le cadre est formé d'officiers dont les tâches principales sont la supervision, l'administration et l'instruction des cadets, dont l'âge varie entre 12 et 18 ans. Ils assurent la sécurité et le bien-être des cadets pendant qu'ils développent leur leadership, leur civisme, leur condition physique et leur intérêt pour les FC.

Rangers canadiens

Les Rangers canadiens assurent une présence militaire dans les endroits peu peuplés et les régions nordiques, côtières et isolées du Canada qui ne peuvent pas être desservies par d'autres éléments des FC. Ils ont pour tâche principale de participer au maintien de la souveraineté du Canada. Leurs objectifs pour l'année financière 2007–2008 sont les suivants :

- effectuer jusqu'à 30 Patrouilles de souveraineté des Rangers durant l'année conformément au plan de surveillance de la Force opérationnelle interarmées (Nord) [FOIN];
- se doter de l'équipement et du personnel de soutien nécessaires et les maintenir pour former l'infrastructure d'une capacité d'intervention rapide destinée à la FOIN conformément au plan d'opération de campagne. Cette structure de soutien doit être capable de se déployer dans un délai de 24 heures et de demeurer sur le terrain pendant 4 jours;
- effectuer au moins une patrouille de souveraineté renforcée dans une zone vulnérable de l'Archipel arctique, conformément au plan de surveillance de la FOIN;
- exécuter des patrouilles de sécurité dans le cadre du Système d'alerte du Nord;
- à condition d'avoir les ressources humaines appropriées, porter à 60 le nombre total des patrouilles des Rangers dans la zone de responsabilité de la FOIN et à 34 le nombre des patrouilles des Rangers juniors canadiens.

Le tableau qui suit indique l'augmentation prévue de la Force de réserve au cours des trois prochaines années.

Effectif visé de la Réserve

	Réel 2006–2007	Planifié 2007–2008	Planifié 2008–2009	Planifié 2009–2010
Première réserve ¹	24 000	24 750	24 800	25 500
Réserve supp. ²	S. o.	S. o.	S. o.	S. o.
CIC	7 403 ³	7 500	7 500	7 500
Rangers canadiens	4 274	4 365	4 525	4 685
Total	35 677	36 615	36 825	37 685

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense – Chef de programme

Nota

1. Le cadre financier actuel permet aux FC d'accroître la moyenne des effectifs rémunérés de la Première réserve, la faisant passer à 26 000 d'ici la fin de 2011–2012. L'établissement des rapports, la planification et les affectations de la



Réserve des services de santé, principalement des cliniciens, renforcent diverses organisations des Services de santé dans le cadre des opérations et dans les cliniques du Canada. Les priorités concernant la Réserve des services de santé pour l'année financière 2007-2008 sont celles énoncées ci-après.

- Préparer le plan visant à positionner les unités de la Réserve des services de santé et le cadre de la Première réserve afin d'appuyer les changements à venir qui découleront de l'examen de la force de campagne du Groupe des Services de santé des Forces canadiennes. Cela comprendra les changements à l'organisation et l'effectif des unités afin de renforcer la capacité du Groupe à s'acquitter de ses engagements en matière de services de santé opérationnels répondant aux besoins nationaux et internationaux.
- Terminer le processus du Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA) de la Réserve des services de santé, et ce, dans le but d'améliorer le recrutement de cliniciens ayant l'ensemble des compétences civiles et, ce faisant, apporter une plus grande profondeur à notre capacité de soutien.

f. Juge-avocat général (JAG).

Les avocats militaires de la Réserve sont inscrits au Cadre de la Première réserve (CPR) du JAG. Ils sont employés en service de classes « A » et « B » pour exécuter des fonctions de procureur militaire, d'officier défenseur et de conseiller juridique militaire auprès des clients du JAG. Le JAG veille à l'administration de leur carrière.

Les chefs d'état-major des armées (forces maritimes, terrestres et aériennes) commandent leurs éléments de Réserve respectifs, et la Sous-ministre adjointe (Gestion de l'information) contrôle la Réserve des communications. La Directrice générale (Services de santé) commande le personnel de la Réserve des services de santé.

L'un des grands défis de la Défense consistera à recruter un total de 10 000 réservistes comme le prévoit le Budget de 2006. De hauts représentants de la Première réserve travaillent avec l'équipe de transformation du Chef d'état-major de la Défense, qui continuera de s'assurer que la Réserve est prise en compte dans tous les aspects de la transformation.

Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire se compose d'anciens militaires qui pourraient être rappelés en service en cas d'urgence. Les membres de la Réserve supplémentaire peuvent servir de façon bénévole, mais n'ont aucune tâche à exécuter, ni entraînement à suivre, sauf s'ils sont en activité de service.

Cadre des instructeurs de cadets

Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) est une sous-composante de la Force de réserve; il est constitué d'officiers qui ont entrepris, en vertu des conditions de leur



fournissant des renforts, que du point de vue des capacités complémentaires, en fournissant des capacités propres que n'a pas la Force régulière, comme l'intervention en cas de menaces chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires, la coopération civilo-militaire et les opérations psychologiques. Les FC effectueront un examen du Tableau d'effectifs et de dotation de la Réserve de l'Armée de terre pour permettre une croissance des effectifs là où les besoins sont les plus pressants.

c. Réserve aérienne

La Réserve aérienne fait partie intégrante de la planification de la Défense depuis la création de la Force aérienne. La Force aérienne a intégré les hommes et les femmes hautement qualifiés de la Réserve aérienne dans des unités de la Force totale relevant d'une unique chaîne de commandement qui appuie tous les aspects des opérations de la Force aérienne. À l'heure actuelle, l'effectif total de la Réserve aérienne se situe autour de 2 300 militaires de tous grades. La structure intégrée signifie que les réservistes de la Force aérienne sont prêts à appuyer les opérations quotidiennes des FC, en cas d'urgence et dans le cadre de la transformation. Les réservistes de la Force aérienne travaillent actuellement au Quartier général du Commandement Canada afin de contribuer à assurer l'intégration efficace des réservistes dans la nouvelle structure des FC.

d. Réserve des communications

La Réserve des communications a pour mandat de mettre sur pied des forces et de maintenir en puissance des éléments des systèmes d'information et de communication (CIS) aptes au combat ainsi que des éléments de soutien des opérations d'information (OI) afin de renforcer les opérations de déploiement et les missions stratégiques au pays et à l'étranger. La Réserve des communications fournit un soutien CIS aux activités d'entraînement de la Réserve de l'Armée de terre. La Réserve des communications a créé tout récemment le groupe militaire professionnel (GPM) de chercheur en communications afin de mieux appuyer les opérations de GE/SIGINT des FC. La formation professionnelle a commencé en 2006 à l'École de l'électronique et des communications des FC (EECCFC) de la Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston. Le personnel principal appartenant à ce GPM travaillera dans des états-majors clés pour assurer de façon continue une surveillance et une orientation concernant son GPM. La Réserve des communications continuera de mettre l'accent sur les centres d'instruction centralisés que sont actuellement la BFC Kingston, pour l'instruction des GPM, et la BFC Shilo, pour l'instruction des recrues et la formation en leadership.

e. Réserve des services de santé

La Réserve des services de santé participe activement aux programmes actuels de soutien et de changement au sein du Groupe des Services de santé des FC. L'effectif de la Réserve des services de santé est réparti en deux groupes fonctionnels : les unités de la Première réserve, qui s'appellent les unités de l'Ambulance de campagne, et le cadre de la Première réserve (CPR) des Services de santé des FC. Les unités de l'Ambulance de campagne enseignent à leur personnel à appuyer, renforcer et soutenir les éléments du Groupe des Services de santé des FC dans le cadre des opérations et à fournir des services de santé au Groupe-brigade du Canada auquel elles sont rattachées. Les membres de la



• les Rangiers canadiens.

Première réserve

Le rôle de la Première réserve consiste à renforcer, soutenir et appuyer des forces déployées et à exécuter, dans certains cas, des tâches qui ne sont pas remplies par les membres de la Force régulière. Les FC continuent de chercher des moyens d'améliorer le rôle de la Réserve en matière de protection civile dans les cas de catastrophes naturelles et d'urgences locales.

La Première réserve englobe la structure suivante :

a. Réserve navale

La Réserve navale fournit des marins bien entraînés et aptes au combat pour les compagnies des navires de défense côtière de la classe *Kingston* et diverses opérations côtières. Ces dernières comprennent des rôles propres à la Réserve navale, comme la sécurité portuaire ainsi que la coordination et les conseils navals concernant la navigation commerciale, et des rôles partagés, comme la lutte contre les mines et le renseignement. L'effectif total de la Réserve navale s'établit à 4 250 militaires de tous grades. La Défense prévoit que l'effectif approuvé de la Réserve navale, soit 5 100 réservistes, sera atteint d'ici 2015. Pour assurer la viabilité à long terme de la Réserve navale, les FC ont investi dans diverses initiatives comme le recrutement, l'instruction, le maintien de l'effectif à long terme, le leadership, la gestion et les affaires publiques.

b. Réserve de l'Armée de terre

La Réserve de l'Armée de terre du Canada comprend 130 unités dispersées dans 110 villes et municipalités à l'échelle du pays. Le rôle de la Réserve de l'Armée de terre consiste à fournir un cadre pour la mobilisation, à renforcer et à soutenir la Force régulière et à servir d'intermédiaire entre les collectivités militaires et civiles.

La mission de la Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) consiste à développer une Réserve crédible et efficace, complémentaire et supplémentaire à la Force régulière, capable de répondre aux besoins du pays. La RRFT comporte deux phases. Alors que la phase 1 portait sur la stabilisation et l'évaluation de nouvelles capacités, la phase 2 sera axée sur le changement et la croissance. Les FC prévoient augmenter l'effectif rémunéré de la Réserve de l'Armée de terre qui passerait de 16 650 à 17 300 au cours de l'année financière 2007-2008. L'expansion de la Force régulière sera de l'ordre de 814 équivalents temps plein (ETP) pour atteindre un effectif de 20 765 ETP. La Force de réserve s'accroîtra d'environ 650 militaires pour maintenir une moyenne des effectifs rémunérés de 17 300 ETP.

Dans le contexte de la Stratégie de l'Armée de terre, les composantes de la Force régulière et de la Réserve subiront dans l'année qui vient d'énormes changements visant à rationaliser et à améliorer la mise sur pied des forces. Dans le cas de la Réserve de l'Armée de terre, cela signifiera une augmentation appréciable de ses responsabilités en matière de mise sur pied de forces, tant du point de vue des capacités supplémentaires, en



exercent leur métier ainsi qu'avec des étudiants, des internes et des résidents, et ils leur offrent des incitatifs comme des subventions de la formation pour ceux qui sont encore aux études et des primes de signature pour les professionnels ayant leur permis d'exercer. Les prévisions de recrutement indiquent que les programmes actuels ne permettront pas de rétablir les GPM au niveau souhaité d'ici deux ans. Si le recrutement est insuffisant dans certains groupes professionnels essentiels, les FC ne pourront pas effectuer leurs opérations de façon optimale.

Déroulement du programme d'instruction

La démarche de recrutement en temps réel des Forces canadiennes a un effet direct sur le déroulement du programme d'instruction. Il y a quelques années, le système est passé du recrutement « juste à temps », où les candidats étaient entolés juste avant le début des cours, au recrutement « en temps réel », où les candidats sont prêts à les recevoir. Les écoles ont des limites quant aux capacités, notamment la disponibilité d'instructeurs compétents, et des limites quant aux infrastructures, notamment la disponibilité des salles de cours, des laboratoires, des simulateurs, des polygones de tir et des secteurs d'entraînement.

Le résultat du recrutement en temps réel est une accumulation de personnel en attente d'instruction (PAI) qui doit attendre qu'un établissement ait suffisamment d'inscriptions pour donner un cours qu'il lui faut. L'on met tout en oeuvre pour réduire le temps d'attente, y compris donner certains cours en déca du nombre minimal d'inscriptions ou envoyer les recrues suivre d'autres cours entre-temps. Le Centre de formation consécutive au recrutement, qui affecte temporairement des membres du PAI à des bases et des escadres à l'échelle du Canada, permet aux écoles de se concentrer sur la tenue des cours et maximise les possibilités d'instruction et d'emploi des recrues afin qu'elles occupent leur temps de façon plus productive en attendant l'instruction professionnelle militaire. Le Chef – Personnel militaire surveillera les risques associés à l'expansion de la Force en analysant les progrès réalisés par rapport au Plan de recrutement stratégique, au nombre de PAI et à la capacité des écoles à donner l'instruction élémentaire et avancée, puis il modifiera les politiques et les programmes en conséquence.

Force de réserve

La Réserve se compose de membres des FC entolés pour servir autrement qu'à temps plein et de façon continue. La Réserve comprend les quatre sous-éléments suivants :

- la Première réserve;
- la Réserve supplémentaire;
- le Cadres des instructeurs de cadets;



base, conformément au Plan de recrutement stratégique 2007-2008. Après l'instruction de la qualification militaire de base, les recrues passent à l'instruction du groupe professionnel militaire ainsi qu'au perfectionnement professionnel commun. Plusieurs initiatives actuelles visant à contribuer à l'atteinte des cibles de production élargies se poursuivront dans l'année financière 2007-2008, dont celles ci-après indiquées.

- Augmentation des cadres d'instruction grâce à l'emploi de réservistes et, s'il y a lieu, à l'impartition à des formateurs civils.
 - Utilisation de l'apprentissage à distance, y compris des cours conjuguant l'apprentissage à domicile et à distance afin d'augmenter l'instruction avec une infrastructure minimale, d'accroître la production et de réduire le temps passé loin du domicile.
 - Évaluation du contenu des cours par rapport aux besoins opérationnels afin de garantir que l'on donne uniquement l'instruction et l'éducation essentielles.
 - Mise en oeuvre du Programme d'accréditation entre établissements d'enseignement civils et militaires afin de faciliter le transfert des crédits des établissements civils aux établissements militaires, et de reconnaître les qualifications civiles et, ce faisant, de réduire les frais d'instruction militaire et d'encourager les membres des FC à prendre davantage en charge leur perfectionnement personnel et professionnel.
- Bien que l'on ait mis en place les ressources voulues pour recruter et former les vagues de recrues attendues pendant l'année financière 2007-2008, l'expansion de la Force est encore confrontée à des risques dans deux domaines :
- la capacité de combler les pénuries dans les GPM essentiels;
 - le manque de flexibilité permettant d'adapter le déroulement de l'instruction.

Groupe professionnels militaires essentiels

Malgré de nombreuses démarches de recrutement et de maintien en poste, plusieurs groupes professionnels militaires sont en manque crucial d'effectifs. Pour diverses raisons, le recrutement et le maintien en poste chez ces GPM demeurera problématique pendant un certain temps. Si le bassin de candidats potentiels aux FC prend de l'ampleur, il en va de même de l'éventail des possibilités d'emploi qui s'offrent à chaque candidat. Il en résulte une concurrence féroce pour les ressources humaines, laquelle est exacerbée chez certains GPM par les normes universitaires et médicales élevées des FC, en plus des lacunes dans certains ensembles de compétences au sein de la société canadienne.

Pour rétablir les effectifs des groupes professionnels militaires essentiels, les FC offrent un éventail de programmes d'enlèvement, de possibilités de subvention des études, de primes de signature et d'occasions de reclassement pour les militaires actifs. En outre, le nombre de transferts de catégorie de service entre la Réserve et la Force régulière est en croissance, et davantage d'aspirants-officiers sont acceptés grâce au programme d'enlèvement direct. La démarche de recrutement visant les médecins et les pharmaciens est un bon exemple de ces efforts. Des officiers recruteurs chevronnés sont affectés à plein temps à ces groupes professionnels avec l'aide de professionnels de la santé des FC en service actif. Les recruteurs communiquent avec des médecins et des pharmaciens qui



l'effectif. Parmi les autres démarches en ce sens, on note l'élargissement des critères d'admissibilité du Programme militaire d'études de médecine et la collaboration avec l'Association médicale canadienne pour recruter des médecins formés à l'étranger qui peuvent satisfaire aux exigences professionnelles canadiennes en un ou deux ans.

Programmes de bien-être et de maintien du moral

Les programmes de bien-être et de maintien du moral à l'intention du personnel déployé sont assurés par l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPPC), généralement par la prestation de commodités comme les journaux, les magazines et des DVD. La Force opérationnelle en Afghanistan est une exception, car pour cette mission, l'ASPPC assure un programme actif de bien-être et de maintien du moral comptant quelque 60 employés formés spécialement dans le théâtre des opérations. En Afghanistan, outre les commodités habituelles, l'ASPPC fournit des services de conditionnement physique et de loisirs, de voyages ainsi que de vente au détail.

Expansion de la Force

Recrutement

Les Forces canadiennes continuent d'établir et de maintenir leur capacité permettant de répondre aux besoins de l'expansion de la Force. Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes modifie sa structure organisationnelle et simplifie ses processus de recrutement, de traitement et de gestion afin de garantir une utilisation plus efficace de ses ressources. Ces changements rendront le système de recrutement plus adaptable et amélioreront le niveau et la qualité des services des recruteurs, tant pour les candidats que pour les FC. Les initiatives prévues pour l'année financière 2007–2008 comprennent :

- l'élaboration de mesures du rendement des démarches d'attraction de candidats;
- la mise en œuvre d'un système de surveillance permettant d'assurer le suivi des candidats et de garantir le traitement rapide des documents;
- l'établissement d'un centre permanent de formation au recrutement pour doter les recruteurs des connaissances et des compétences dont ils ont besoin pour attirer et sélectionner des candidats convenables;
- la mise en œuvre d'une gestion centrale des échanges par courriel et par téléphone avec des candidats potentiels;
- la mise en œuvre d'un projet pilote de « réseau en étoile » au Centre de recrutement de Winnipeg comptant plusieurs équipes de recrutement des FC formées de cellules mobiles auxquelles s'ajoutent des petits comptoirs de services;
- l'impartition d'une partie du processus de vérification de la fiabilité afin d'accélérer le processus de mise en candidature.

Instruction

Le premier arrêt de la recrue dans le système d'instruction et d'éducation des FC se trouve à l'École de leadership et de recrutement des Forces canadiennes (ELRFC), qui a reçu les ressources nécessaires pour donner l'instruction de la qualification militaire de



- Le Conseil intégré d'instruction des FC, chargé de procéder à un examen stratégique, à la modification et à l'aval du PII et des documents connexes d'orientation stratégique.

Ressources humaines – Militaires

Pour répondre aux besoins en ressources humaines militaires relatifs aux opérations et à d'autres tâches de défense, les Forces canadiennes recrutent des gens parmi la population civile; elles prennent en compte et reconnaissent officiellement leur formation antérieure, leurs études et leur expérience professionnelle s'il y a lieu, et elles leur donnent l'entraînement et l'instruction dont ils ont besoin pour devenir fonctionnels sur le plan opérationnel. Pour amener les recrues au stade de l'employabilité opérationnelle, il faut diverses possibilités en matière d'instruction, d'expérience et d'études conçues pour accroître leurs compétences et leurs connaissances en ce qui a trait à la profession des armes et à leur groupe professionnel. Certains groupes professionnels militaires exigent une formation en cours d'emploi après la formation structurée, tandis que d'autres nécessitent une période précise de consolidation de la formation et d'acquisition d'expérience. Cette période peut durer jusqu'à sept ans, par exemple, pour former un officier afin qu'il atteigne le stade fonctionnel sur le plan opérationnel.

Soutien direct aux opérations

Concernant les ressources humaines militaires, le soutien opérationnel direct comporte deux volets : les services de santé sous forme de personnel et d'équipement médical et le soutien au personnel sous forme de programmes de maintien du moral et de bien-être à l'intention des membres des unités déployées.

Services de santé

Le personnel médical et l'équipement sont fournis afin de garantir que les membres des FC blessés ou malades reçoivent des soins appropriés, de la façon la plus efficace et efficiente possible. Le traitement est prodigué le plus tôt possible dans la chaîne d'évacuation, et les patients ne sont évacués le long de la chaîne que jusqu'au point qui s'avère absolument nécessaire.

Les pénuries de personnel médical militaire ont une incidence directe sur la capacité des FC à assurer les soins dans le théâtre pendant de longues périodes. Le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes, qui est le dispensateur de soins de santé désigné du personnel militaire canadien, est actuellement responsable de l'hôpital de campagne de l'aérodrome de Kandahar en Afghanistan. Le Groupe des Services de santé des Forces canadiennes doit donc produire suffisamment de personnel déployable pour maintenir l'élément médical en Afghanistan à l'appui des troupes des Forces canadiennes.

La solution à court terme consiste à embaucher par contrat davantage de personnel médical civil en vue du soutien en garnison, ce qui permet de déployer plus de personnel médical militaire et de déployer du personnel médical civil vers les théâtres d'opérations pour de brèves périodes en renfort aux services de santé. À plus long terme, le projet $\overline{KX2000}$ s'attaque au problème par le biais de son initiative d'attraction et de maintien de



La Force aérienne continuera de maintenir la capacité d'offrir des forces aérospatiales dans le cadre des opérations de contingence, y compris l'avion d'appui tactique, l'aéronef de transport tactique, l'aviation tactique, l'hélicoptère maritime et l'aéronef de patrouille maritime.

L'EMIS⁶ déterminera, en collaboration et en coordination avec le Commandement Canada, le VCEMD et les responsables de la mise sur pied des forces, les niveaux d'activité (jours en mer, etc., ainsi que les états de préparation connexes) qui seront mis à la disposition du Commandement Canada en vue des affectations et du déploiement, dans le cadre d'opérations internationales ou nationales. Ces états de préparation et les forces connexes serviront de ligne directrice de la planification initiale et formera la base des tâches révisées dans le Plan de la Défense 2007.

Plan stratégique à long terme relatif à l'instruction collective interarmées

Dans le but de maintenir une disponibilité opérationnelle constante au sein des éléments de la force d'opérations spéciales, les FC se doteront de l'expertise et de la capacité nécessaires en matière d'instruction et de mise sur pied d'une force de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible. L'instruction sera surveillée et les normes, mesurées afin de maintenir des niveaux élevés et d'assurer une responsabilité correspondante. De même, une expertise en matière d'opérations chimiques, radiologiques, biologiques et nucléaires (CBRN) exige une bonne capacité de mise sur pied d'une force et une responsabilité adéquate à cet égard.

L'Etat-major interarmées stratégique a formé la Direction – Instruction et leçons apprises dont les fonctions principales sont les suivantes :

- synchronisation et intégration de l'instruction interarmées et interinstitutions;
- conception, élaboration et exécution d'exercices qui portent sur la planification stratégique et la planification d'interventions en cas de crise;
- gestion de la Réserve stratégique d'exercice et d'expérimentation (RSEE) à l'appui de l'instruction collective interarmées et interinstitutions.

Les produits ci-après indiqués ont été créés à l'appui de ces objectifs.

- Le Plan d'instruction intégrée des FC (PIIFC) 2006, comportant un calendrier d'exercices automatisés de longue portée.
- L'Orientation en matière d'instruction collective et d'exercices des FC 2006-2007, qui décrit les objectifs spécifiques de l'instruction collective et les lignes directrices de l'instruction à l'intention de la structure de commandement des FC transformées.

Les entités ci-après indiquées appuient le développement du PIIFC.

- Le groupe de travail sur le PIIFC, chargé de l'élaboration détaillée du PII.

⁶ L'Etat-major interarmées stratégique (EMIS) est l'autorité fonctionnelle dans le processus de planification de la Défense et représente les Opérations dans bon nombre des nouveaux organismes de gouvernance stratégiques au sein de la Défense.



pourront accroître la capacité de la Défense en matière de renseignement, de surveillance et de reconnaissance en s'ajoutant aux plates-formes de surveillance en usage. Un logiciel de reconnaissance automatisée d'objets aidera les opérateurs d'UAV à donner des indications à d'autres plates-formes, comme les aéronefs de patrouille à long rayon d'action *Aurora* modernisés. La Force aérienne continuera d'étudier d'autres technologies de surveillance, y compris les améliorations apportées au Système d'alerte du Nord et le remplacement des radars de contrôle tactique périmés.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales

Le Quartier général interarmées des Forces canadiennes (QGIFC) continuera de servir d'élément déployable du COMFEC en fournissant des ressources de commandement et contrôle intégrées, permanentes, d'une disponibilité opérationnelle élevée et rapidement déployables, qui effectuent la planification, la reconnaissance et l'exécution des tâches du COMFEC par l'entremise des forces mises sur pied et affectées par les chefs d'état-major des armées.

Le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) créera une force intégrée permanente qui générera un vaste éventail de capacités opérationnelles agiles à un état de préparation élevé. Le COMFOSCAN fournit les éléments de la force, y compris les civils entraînés et le personnel militaire, qui offrent les capacités suivantes : travail de commandement et d'état-major interarmées, opérations de contre-terrorisme, systèmes déployables de commandement, contrôle, communications, informatique et renseignement (C3IR), géomatique, renseignement, contre-enseignement, génie militaire, opérations d'imagerie spatiale. De par sa nature exhaustive et autonome, il peut réagir immédiatement aux menaces au pays et à l'étranger. Le COMFOSCAN peut s'intégrer sur-le-champ à des ministères clés, des commandements opérationnels ainsi qu'à des forces alliées, et des forces d'opérations spéciales peuvent efficacement détecter et prendre à partie les menaces au pays et à l'étranger. La connaissance constante de la situation est maintenue par l'intégration d'officiers de liaison au sein des organisations parallèles des FC mais également des forces armées des alliés du Canada.

La Compagnie de défense nucléaire, biologique et chimique (NBC) s'agrandit, et elle disposera des installations dont elle a besoin pour fournir au gouvernement du Canada l'expertise et l'équipement voulus pour contre les attaques NBC à l'échelle nationale et internationale. Le COMFOSCAN continuera de développer le Régiment d'opérations spéciales du Canada ainsi que la Force opérationnelle interarmées 2 et, de ce fait, concrétisera la vision de forces d'opérations spéciales efficaces, adaptables et agiles pour contre les menaces terroristes. NBC et autres qui pèsent sur les Canadiens et les intérêts canadiens où qu'ils se trouvent.

Pour élargir son soutien aux opérations de déploiement, le COMFOSCAN développera la capacité de déployer des forces d'opérations spéciales interopérables, interalliées et interarmées dont l'état de préparation est élevé, et il continuera d'élaborer des programmes et des initiatives visant à améliorer la prestation du soutien direct aux opérations.



prochaines années. Les deux premiers aéronauts CC-177 *Globe Master III* devraient être livrés en août 2007 et les deux derniers, d'ici avril 2008.

Le Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, créé pour faciliter le développement rapide des capacités, servira de moteur à la transformation de la Force aérienne et travaillera en étroite collaboration avec d'autres centres et des forces déployables afin d'élaborer une doctrine sur la puissance aérospatiale, d'étudier de nouveaux concepts et de faire bon usage des leçons retenues en vue d'améliorer l'évolution réelle de la puissance aérospatiale. La Force aérienne fera également usage de nouvelles technologies, notamment les satellites, pour composer avec les menaces asymétriques et les communications transhorizon.

La Force aérienne se transforme en une force expéditionnaire aérienne afin de mieux répondre aux exigences en matière d'emploi de la force des commandants du COM Canada, du COMFEC, du COMFOSCAN et du COMSOGAN, et elle continuera de participer à des opérations, au pays comme à l'étranger. Elle fournira cette capacité, pleinement intégrée aux autres composantes des FC, en collaboration avec les forces alliées et de coalition ou des partenaires au sein d'organisations du gouvernement du Canada et d'autres organismes. Par ailleurs, la Force aérienne officialisera la composition de sa contribution aux opérations de déploiement s'inscrivant dans le concept de la Force expéditionnaire aérienne constituée d'unités aériennes expéditionnaires (UAE).

Le Commandement de la composante aérienne des Forces combinées (CCAFC) mettra sur pied des unités aériennes expéditionnaires (UAE) formées d'un élément de commandement et contrôle; des unités tactiquement autonomes (UTA) chargées de la puissance aérienne; un escadron de soutien de mission (ESM) assurant le soutien intégré et rapproché; un escadron de soutien opérationnel (Esc Sout op) assurant la supervision opérationnelle et la protection de la force. Les UTA auront la responsabilité de fournir au moins un ensemble de capacités afin de contribuer aux lignes d'opération aérospatiales suivantes : Contrôle aérospatial et avion d'attaque (CF188 Hornet); des hélicoptères tactiques seront remplacés par des hélicoptères de transport moyen à lourd; aéronefs (CC177 *GlobeMaster III*, CC150, CC130 *Hercules*); renseignement, surveillance et reconnaissance (CP140 *Aurora* et futurs UAV).

De plus, d'autres UAE peuvent être utilisées pour projeter la puissance aérospatiale à l'appui d'une force opérationnelle adaptée à la mission. Ce type de forces opérationnelles relèveront du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada. Le Commandement de la composante aérienne de la Force multinationale (CCAFM) mettra sur pied des unités aériennes expéditionnaires (UAE) composées d'un élément de commandement et de contrôle; d'unités tactiquement autonomes (UTA) assurant une puissance aérienne; d'un Escadron de soutien des missions (Esc SM) fournissant un appui intégral et rapproché et d'un Escadron de soutien opérationnel (Esc Sout op) chargé de la surveillance opérationnelle et de la protection des forces.

S'appuyant sur l'expérience acquise en 2004, par l'emploi de véhicules aériens sans pilote (UAV) en Afghanistan, la Force aérienne compte étendre l'emploi et les rôles de cette capacité. De nouvelles technologies ont permis d'améliorer les UAV au point qu'ils



expériences opérationnelles de la Force terrestre, positives ou négatives, qui faciliteront une adaptation rapide aux enjeux du contexte opérationnel⁵ actuel en constante évolution.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces opérationnelles, intégrées et efficaces sur le plan aérospatial

La puissance aérospatiale contribue largement à la réalisation de la vision des FC laquelle est intégrée à la stratégie et à la transformation de la Force aérienne. Le Canada a besoin d'une force aérienne polyvalente et apte au combat pour défendre notre souveraineté, contrôler notre espace aérien, surveiller notre vaste territoire, intervenir en cas d'urgences nationales, assurer la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord et contribuer aux opérations intégrées des Forces canadiennes à l'étranger. Au cours de la prochaine année et par la suite, de nombreux efforts seront consacrés à la planification en vue de l'arrivée et de l'intégration d'un nouvel aéronef. La Force aérienne adoptera un calendrier ambitieux de réflexion et de développement de nouvelles capacités pendant une période où le rythme des opérations et la fréquence de déploiement du personnel sont élevés, et où les effets qualitatifs en activité des groupes professionnels de la Force aérienne sont en-deçà des seuils nécessaires.

Pour rétablir les GPM qui manquent de personnel et pour mettre sur pied et maintenir en puissance des forces efficaces sur le plan aérospatial, la Force aérienne devra augmenter l'embauche dans certains groupes professionnels, intensifier l'investissement dans les effectifs d'instruction de la Force aérienne afin de satisfaire aux besoins accrus de production, et elle continuera de rechercher des possibilités d'embauche et d'instruction innovatrices et abordables. L'on étudiera aussi la possibilité d'améliorer les processus de réenrôlement et de transfert de catégorie de service avec les intervenants ministériels concernés; par exemple, l'on a créé une équipe spéciale afin d'élaborer un plan stratégique relatif au personnel de la Force aérienne. L'effet escompté est de disposer, quand il le faut et là où il le faut, d'aviateurs et d'avatrices très compétents, motivés, formés professionnellement et éduqués, qui pourront effectuer des opérations aérospatiales à l'appui de la mission des Forces canadiennes.

La Force aérienne va demeurer en mesure de produire et de fournir aux FC une puissance aérospatiale puisqu'elle saura fournir une puissance de feu précise et jouer un rôle dissuasif lors d'engagements. La capacité modernisée et polyvalente du chasseur *Hornet* CF-18, armé de munitions à guidage de précision, protégera les troupes canadiennes. La Force aérienne assurera le renseignement, la surveillance et la reconnaissance (RSR) par l'emploi coordonné de véhicules aériens sans pilote (UAV) et d'aéronefs de patrouille à long rayon d'action *Aurora* CP-140 modernisés. Des aéronefs de transport tactique CC-130 *Heracles*, des hélicoptères tactiques CH-146 *Griffon* et des aéronefs de transport stratégique CC-150 *Polaris* fourniront la mobilité tactique. De nouveaux hélicoptères de transport moyen à lourd, et de nouveaux aéronefs de transport tactique et stratégique, dont le Canada doit faire l'acquisition, amélioreront tous la mobilité tactique au cours des

⁵ Le « contexte opérationnel » est une combinaison d'une conjoncture opérationnelle et tactique au sein de laquelle la Force terrestre doit vivre, agir et combattre. Il est à la fois physique et moral. Le contexte opérationnel contemporain est un champ de bataille complexe où des facteurs géographiques, environnementaux et humains viennent compliquer considérablement le déroulement des activités.



priorité opérationnelle va aux opérations d'intensité moyenne dans l'ensemble du spectre qui ont lieu dans les États défaillants et en déroute. Les premiers essais du groupement tactique affilié initial commenceront à l'automne 2007, au moment où la force opérationnelle déployée en Afghanistan reviendra. Les travaux de développement de la force à l'appui d'un concept de groupes-bataillons de défense territoriale répartis à l'échelle du pays donneront lieu à l'établissement de cadres initiaux dans six centres urbains, cette année, ainsi qu'à un élargissement de la capacité à l'année financière 2007-2008. Cette initiative appuiera la politique du gouvernement canadien appelée « Le Canada d'abord » grâce à la création d'une capacité d'intervention nationale coordonnée à l'échelle du pays.

La protection de la force demeurera essentielle à la réussite opérationnelle. Le CFT améliorera la protection de nos soldats lors d'opérations grâce à une technologie à la fine pointe, au déploiement d'un nouveau parc de véhicules de patrouille blindés et à l'accroissement des chances de survie des parcs déployés.

L'on maintiendra la force en puissance en équilibrant les éléments de la force de campagne et de l'Armée de terre institutionnelle (commandement et contrôle, instruction et soutien). Bien que l'on ait constaté des améliorations grâce à l'investissement dans des facteurs comme l'infrastructure, le soutien en garnison et la gestion de l'environnement, le maintien en puissance de toute l'Armée de terre institutionnelle coûte de plus en plus cher et il reste un écart considérable entre l'état actuel et l'état final souhaité. Le CFT a atteint les limites de sa capacité de garder une certaine souplesse grâce à l'établissement de nouvelles priorités internes concernant les ressources, et il faudra du financement supplémentaire pour que la Force terrestre puisse continuer de s'acquitter de ses responsabilités.

Le CFT, qui composera avec les problèmes que soulève notre niveau d'engagement en matière d'opérations toujours plus complexes, continuera d'agir à titre de centre d'excellence des FC pour les capacités terrestres, sur les plans opérationnel et tactique afin d'orienter le développement et la mise sur pied de la force, et ce, à l'intérieur d'un concept moderne d'emploi de la force des FC. Étant donné que les opérations terrestres ne se limitent pas au personnel de la Force terrestre, les FC dans leur ensemble doivent continuer d'œuvrer dans le but d'atteindre une norme plus élevée d'interopérabilité et de validation de l'instruction.

À cette fin, le Processus d'apprentissage de l'Armée de terre offre un mécanisme permettant de réaliser le changement institutionnel reposant sur des observations et des recommandations précieuses découlant des opérations. La Défense tirera parti des

⁴ Les Groupements tactiques affiliés seront organisés, structurés, équipés et formés en fonction de leur emploi dans le cadre d'opérations expéditionnaires. Ils seront constitués d'un agencement de compagnies d'infanterie légère et de VBL, d'un escadron blindé de reconnaissance, d'un escadron du génie, d'une batterie d'artillerie, ainsi que d'éléments de la police militaire et du soutien logistique du combat. La restructuration de la Force régulière, conjuguée à la modernisation de l'équipement, forme un aspect clé des investissements dans les capacités de l'institution et est essentielle pour permettre à la Force terrestre de satisfaire aux exigences de mise sur pied et d'emploi de la force.

- L'apport viable de forces terrestres efficaces en vue des opérations nationales et internationales.

- L'expansion de la Force régulière de l'ordre de 814 équivalents temps plein (ETP) pour atteindre un effectif de 20 765 ETP. La Force de réserve s'accroîtra d'environ 650 militaires pour maintenir une moyenne des effectifs rémunérés de 17 300 ETP.
- La Transformation des Forces terrestres dans le cadre de la Transformation des FC.
- Le maintien de l'infrastructure et de l'équipement.

Le Plan d'état de préparation gère de l'Armée de terre, qui contribue au Plan intégré de gestion de l'état de préparation des FC, continuera de fournir un cadre rigoureux et prévisible servant à l'instruction, à l'emploi du personnel et aux dépenses de ressources. Le but de l'Armée de terre est de mettre sur pied des forces opérationnelles pour deux axes d'intervention simultanés, bien que le maintien du niveau actuel d'engagement opérationnel en Afghanistan constitue un problème majeur en termes de ressources humaines, au moins jusqu'en février 2009. De fait, vu l'engagement actuel des Forces terrestres en Afghanistan, la Défense ne peut soutenir qu'un seul axe d'intervention. Pour composer avec l'enjeu que représente l'entraînement d'une vague accélérée de nouveaux soldats, le CFT améliorera son système d'instruction et élaborera des initiatives visant à accroître leur capacité. Le Programme d'amélioration de la capacité d'instruction et le bassin d'instructeurs pour l'instruction individuelle permettront de réaliser les quatre objectifs principaux suivants :

- élargir la force;
 - réduire l'exigence de fournir des renforts aux établissements d'instruction parmi le personnel de la force de campagne³;
 - réduire l'exigence d'instruction au combat au niveau de l'unité;
 - ajout d'un réalisme crucial à l'entraînement des soldats.
- Les réalités opérationnelles auxquelles le CFT est confronté exigeront que l'Armée de terre entreprenne deux groupes de mission en faisant appel à des équipes interarmes. Les structures intégrées et complémentaires de la Force régulière et de la Réserve permettront de répartir les efforts comme suit :
- des opérations expéditionnaires menées par des formations de la Force régulière, appuyées par la Réserve;
 - des opérations nationales menées par des formations de la Réserve, appuyées par la Force régulière.

Contribuant à la sécurité et à la stabilité internationales, la Force régulière sera restructurée pour former des groupements tactiques affiliés (GTA)⁴ de cohésion dont la

³ La « force de campagne » comporte les éléments des armes de combat, du soutien au combat et du soutien logistique du combat à partir desquels on met sur pied les forces opérationnelles déployables.





par année, et le PE comprend un protocole d'accommodements relatifs aux demandes dépassant ce seuil.

Le maintien de la priorité opérationnelle de la Marine est essentiel à la réalisation de la mission du Commandement maritime. La Marine continuera la mise en œuvre d'un Plan de transition de la disponibilité des matériels afin de garantir que le soutien du matériel et la structure de gestion connexe sont pleinement intégrés au cadre de disponibilité opérationnelle et de soutien. La révision du processus de planification du soutien du matériel naval continuera de répondre aux besoins du nouveau concept de disponibilité opérationnelle et de soutien et de faire en sorte qu'il soit pleinement intégré au cadre de disponibilité opérationnelle et de soutien. Ce dernier, tout comme le processus de planification du soutien du matériel naval, seront tout à fait harmonisés d'ici avril 2008.

Il est devenu essentiel que la Défense modernise sa flotte. Le projet de navire de combat de nouvelle génération (NCG), qui donnera lieu à un navire de guerre remplaçant le destroyer de classe *Ironhorse* et la frégate de classe *Halifax*, doit être solidement établi pour régler les problèmes de désuétude de la flotte. Le projet de navires de soutien interarmées (NSI) est essentiel si l'on veut remplacer le vieux pétrolier ravitailleur d'escadre par un navire plus polyvalent qui offre le soutien de la flotte et le soutien interarmées. Ce projet doit poursuivre sa phase de définition avec l'objectif d'une approbation de la mise en œuvre au plus tard à la fin de 2008.

Conformément aux directives gouvernementales, la Marine accordera aussi une grande priorité à l'exécution d'une analyse initiale des options concernant le développement d'une capacité de patrouille dans l'Arctique/côtière. Comme il faut davantage de directives stratégiques, des ressources seront réaffectées pour aller de l'avant avec l'analyse détaillée des options et les initiatives en la matière.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces opérationnelles, intégrées et efficaces sur le plan terrestre

Le Commandement de la Force terrestre (CFT) mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces terrestres polyvalentes et efficaces au combat de façon à réaliser les objectifs de défense du Canada, conformément à l'approche pangouvernementale. Le CFT se fondera sur les réussites de l'Armée de terre actuelle pour réviser sa stratégie et développer, mettre sur pied et maintenir en puissance les Forces canadiennes prêtes pour les opérations terrestres de demain. Les objectifs stratégiques révisés seront axés sur le développement institutionnel, la planification et l'alignement des ressources, grâce au Plan quinquennal et aux Directives stratégiques sur les opérations et les ressources qui forment un cadre unifié liant les fins aux moyens. Ce processus de planification garantira que l'Armée de terre demeurera capable de réagir face aux menaces traditionnelles et asymétriques, au Canada et à l'étranger.

Le CFT continuera de mettre sur pied une force apte au combat et viable qui produit des effets terrestres ciblés et intégrés dans l'ensemble du spectre des conflits, et qui est pertinente sur le plan stratégique, adaptable sur le plan opérationnel et décisive sur le plan tactique. Les quatre principaux thèmes du programme du CFT, qui s'inscrivent directement dans les priorités de la Défense de 2007-2008, sont ceux indiqués ci-après.



- mettre sur pied et maintenir en puissance des forces opérationnelles, intégrées et efficaces sur le plan maritime;
- mettre sur pied et maintenir en puissance des forces opérationnelles, intégrées et efficaces sur le plan terrestre;
- mettre sur pied et maintenir en puissance des forces opérationnelles, intégrées et efficaces sur le plan aérospatial;
- mettre sur pied et maintenir en puissance des forces interarmées, nationales, unifiées et d'opérations spéciales.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces opérationnelles, intégrées et efficaces sur le plan maritime

La mission de la Marine consiste à mettre sur pied et à maintenir en puissance des forces maritimes polyvalentes et aptes au combat afin de respecter les besoins du Canada en matière de défense ainsi que les tâches de défense qui lui sont confiées. La Marine du Canada assure la sécurité des Canadiens en protégeant nos approches maritimes et en contribuant à la sécurité maritime nationale et internationale. La Marine permet au Canada d'exercer sa souveraineté sur nos eaux et de protéger nos ressources naturelles en mer. À l'étranger, la Marine est un instrument précieux de la politique étrangère du Canada puisqu'elle offre la capacité de promouvoir et de défendre ses intérêts, tout en appuyant les objectifs du Canada en matière de diplomatie et de développement.

La Marine maintiendra la structure de la force actuelle et axera les ressources humaines et financières sur les activités prioritaires de maintien en puissance, particulièrement la mise sur pied d'unités à disponibilité opérationnelle élevée nécessaires au Groupe d'opérations à disponibilité opérationnelle élevée et les déploiements internationaux.

La Marine mettra en œuvre la Politique de disponibilité opérationnelle et de soutien afin de mettre sur pied un groupe opérationnel mixte de contingence constitué de quatre navires d'intervention rapide (deux sur chaque côte) et un groupe opérationnel mixte de sur chaque côte, formé de deux navires affectés au groupe opérationnel mixte de contingence et de deux ou trois navires à un niveau régulier de préparation.

La Marine appuiera l'opération *Allair* et le Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN (SNMG).

Pendant l'année financière 2007-2008, les opérations en eaux territoriales nationales exigeront au moins entre 225 et 275 jours en mer (un « jour en mer » correspond à une journée d'opération en mer par une frégate de classe *Halifax*). L'on a alloué cinquante jours en mer aux patrouilles de sécurité maritime afin de réaliser les objectifs en matière de sécurité nationale. Le protocole d'entente (PE) actuel entre le MDN et le ministère des Pêches et des Océans (MPO) prévoit 155 jours en mer par année, et une option pouvant aller jusqu'à 50 jours en mer supplémentaires pour les opérations de « présence accrue » du MPO afin de contrôler la pêche de navires étrangers dans la zone de réglementation de l'Organisation des pêches de l'Atlantique du Nord-Ouest (OPANO). Enfin, le PE actuel entre le MDN et la Gendarmerie royale du Canada (GRC) prévoit jusqu'à 20 jours en mer



Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Le Rapport sur les plans et les priorités de l'année financière 2007–2008 prévoit notamment de garantir le déroulement efficace des opérations actuelles et à venir, le recrutement et l'instruction du personnel afin d'élargir la Force régulière et la Réserve, de mettre en œuvre la stratégie de défense du gouvernement « Le Canada d'abord », d'améliorer la prestation des programmes afin de réaliser d'importants projets d'immobilisation aussi rapidement et économiquement que possible, et d'optimiser l'utilisation des ressources.

Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées

Résultat stratégique : La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.

Activité de programme : Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat — Dépenses totales moins les recettes				
---	--	--	--	--

Ressources	Dépenses prévues 2006–2007	Dépenses planifiées 2007–2008	Dépenses planifiées 2008–2009	Dépenses planifiées 2009–2010
Dépenses du Ministère (en milliers de dollars)	12 568 735	14 611 027	16 028 503	16 494 499
Dépenses d'immobilisations (en milliers de dollars)				
Dépenses comprises dans les dépenses du Ministère (sont comprises des dépenses du Ministère)	2 256 142	3 685 877	4 514 658	4 720 356

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

L'objet de la première activité de programme consiste à mesurer la capacité des forces à disponibilité opérationnelle élevée de la Défense à remplir les engagements en matière de défense et de sécurité. Sa portée englobe tous les aspects, notamment de créer une structure organisationnelle adaptable, de recruter et d'équiper des forces et de les entraîner en vue des opérations. Elle appuie la priorité ministérielle visant la transformation et la modernisation des FC.

Cette activité de programme comporte quatre sous-activités de programme, lesquelles permettront de soutenir le rythme opérationnel anticipé pour les opérations planifiées et de contingence, aux niveaux de disponibilité opérationnelle appropriés et de mettre sur pied des forces d'appoint pour combler les besoins inattendus. Les quatre sous-activités de programme à l'appui de l'activité « Mettre sur pied et maintenir en puissance des forces intégrées, pertinentes, souples, efficaces et aptes au combat » sont les suivantes :



Les effectifs civils et militaires du Renseignement de la Défense seront formés et encadrés grâce à un programme stratégique commun d'entraînement et d'éducation. Le CRD continuera de travailler avec la structure de la force réorganisée des FC afin de fournir un soutien efficace sur le plan du renseignement aux opérations des FC; plus particulièrement, l'on procédera à des évaluations de la menace relative au renseignement stratégique ainsi qu'à des analyses scientifiques et techniques connexes pour appuyer les activités de développement des forces. Par ailleurs, le CRD améliorera les capacités de soutien opérationnel du renseignement par le biais de la normalisation et de la modularisation des centres du renseignement de toute source déployables conçus pour fonctionner dans un contexte interarmées et interallié dont le niveau de menace va de faible à élevé. Il s'efforcera en outre de veiller à ce que toutes les capacités de renseignement de défense soient viables et bien entraînées.

Le CRD élaborera un programme à long terme de recherche et de développement en matière de renseignement qui tirera parti des nouvelles technologies, et il collaborera avec les alliés nationaux et internationaux afin de garantir que les capacités du Canada sont actuelles et efficaces.



maritimes et aériennes dotées de nouvelles capacités de soutien opérationnel par le biais d'un projet de soutien opérationnel interarmées des Forces canadiennes qui cernera et corrigera les lacunes nuisant à la capacité actuelle des FC dans ces domaines.

Pendant l'année financière 2007-2008, au titre de l'effort visant à soutenir des forces opérationnelles des FC à l'étranger tout en maintenant la capacité d'intervenir en cas de crise nationale, le COMSOGAN élaborera une nouvelle capacité de connaissance de la situation permettant de suivre le mouvement du personnel et du matériel des FC en temps quasi-réel, au Canada et à l'échelle mondiale. Appelée « situation générale du soutien », cet outil permettra aux décideurs de tous les échelons de voir les demandes en matériel des opérations en cours ainsi que le mouvement des ressources visant à combler ces demandes. La situation générale du soutien fera ressortir les secteurs de pénurie potentielle afin que les décideurs puissent modifier de façon proactive le rythme des opérations ou le mouvement du soutien en fonction des besoins. La possibilité de faire correspondre les besoins des forces opérationnelles déployées et le volet du soutien donnera aux commandants une plus grande latitude pour innover et adapter leurs plans.

La situation générale du soutien utilise des données d'un système automatisé de suivi des biens qui est compatible avec ceux des alliés du Canada et qui fournit les mises à jour en temps quasi-réel dont les commandants ont besoin. L'identification par radiofréquence (RFID) adoptée pour les rotations de 2006 des troupes en Afghanistan était essentielle à cette nouvelle capacité.

Renseignement de la Défense

La fonction du Renseignement de la Défense a pour mandat de fournir des services de renseignement crédibles, fiables et soutenus au MDN et aux FC, à l'appui des prises de décisions et des opérations militaires; de soutenir les autres ministères lorsqu'il s'agit de la défense et de la sécurité du Canada; d'établir des relations et de travailler avec les alliés à l'appui des questions de défense mutuelle et de sécurité. Conformément à la directive du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et du Sous-ministre, la fonction du Renseignement de la Défense continue de se transformer pour devenir une capacité du MDN et des FC pleinement intégrée relevant du Chef du renseignement de la Défense (CRD), reliée par une infrastructure d'information protégée totalement interopérable reposant sur des applications informatiques communes et des systèmes d'information compatibles.

Sous l'autorité du Chef du renseignement de la Défense, le Renseignement de la Défense doit aussi intégrer harmonieusement des capacités tactiques, opérationnelles et stratégiques à des données et produits adaptés aux services, interarmées, nationaux et internationaux. Toutes les composantes du Renseignement de la Défense fonctionneront au sein d'un cadre cohérent permettant de :

- regrouper les exigences de la clientèle du MDN et des FC et d'en établir la priorité;
- confier des tâches aux ressources appropriées en matière de collecte et de production parmi l'éventail des ressources des FC et de leurs partenaires;
- livrer au décideur le produit voulu, en temps opportun et sous la forme souhaitée.



Il est crucial d'attirer, d'envoyer et d'instruire suffisamment de bonnes recrues si l'on veut mener à bien l'expansion et la régénération des FC tout en maintenant le rythme actuel des opérations. L'expansion des FC exigera une gestion judicieuse des priorités ainsi que des efforts considérables de tous les membres de l'Équipe de la Défense.

Le contexte de sécurité actuel exige aussi des FC qu'elles développent et maintiennent des forces intégrées, polyvalentes, aptes au combat ayant une capacité croissante d'interopérabilité avec les pays alliés et d'autres partenaires en matière de sécurité. L'approche « interarmées » des opérations a gagné en importance tout comme la priorité que les FC accordent aux questions de défense nationale, y compris la souveraineté et la surveillance dans l'Arctique, de défense continentale et d'opérations internationales, particulièrement dans le contexte des États défaillants et en détresse. Pour concrétiser cette vision, les FC continueront de transformer leur structure, leurs processus et leurs capacités afin de garantir leur pertinence, leur adaptation et leur efficacité au pays et à l'étranger, aujourd'hui et dans l'avenir.

Planification de la Force

Le développement des capacités de défense est à la fois complexe et multidimensionnel. Lorsqu'elles planifient et acquièrent des capacités, les FC doivent prévoir la situation stratégique du Canada, et ce, sur des décennies, et elles doivent déterminer les circonstances (« scénarios ») dans lesquelles une intervention militaire pourrait être nécessaire. Les FC continuent de planifier et de développer des capacités qui appuieront les opérations dans les domaines du commandement et du contrôle; du renseignement, de la surveillance et de la reconnaissance; de la protection de la force; de la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN); des capacités aérospatiales. L'on continuera à avoir recours à l'analyse du contexte de sécurité futur et des concepts d'opération stratégiques, concurrentiellement avec les scénarios classifiés approuvés, afin d'aider à préciser de quelle façon les FC agiront en tant qu'équipe intégrée.

Les nouveaux processus de planification axée sur les capacités (PAC) et de gestion des capacités (GC) seront institutionnalisés davantage afin d'apporter une meilleure cohérence au développement de la force au sein des FC. Parallèlement, les FC collaboreront étroitement avec les principaux intervenants afin de cerner les tenants et les aboutissants ainsi que les moyens nécessaires pour que les FC deviennent une armée intégrée et polyvalente correspondant aux priorités du gouvernement.

La création du COMSOCAN en 2006 a doté les FC d'une entité unique chargée de combler le fossé entre le Canada et les Forces canadiennes œuvrant sur d'autres continents dans le cadre d'opérations. En 2007-2008, fort des recherches accumulées au cours des trois dernières années, le COMSOCAN continuera d'expérimenter différentes possibilités pour faire une projection concernant le soutien opérationnel dans des théâtres d'opérations non traditionnels sur différents continents. Armée de cette analyse, le COMSOCAN offrira des options permettant de soutenir des opérations simultanées des FC dans deux théâtres à l'étranger dont la mise en œuvre est prévue en 2008. Ces travaux ne tiendront pas compte uniquement des forces de combat, mais aussi des options permettant la contribution d'une mission pangouvernementale où les FC représentent une partie d'une démarche canadienne multidisciplinaire visant à stabiliser et à aider un pays ou une région en crise. La clé de cette démarche sera l'apport de forces terrestres,



Le Plan de la Défense (PD)

Le PD continuera d'évoluer pour tenir compte des activités prévues de la Transformation des FC et préparer à l'alignement avec les objectifs et les jalons de la SDCC. L'arrivée des budgets selon la comptabilité d'exercice relativement aux allocations de la Défense dans les budgets fédéraux de 2005 et 2006 a changé la façon dont les ressources sont planifiées et gérées dans le PD, particulièrement en ce qui concerne les budgets des biens d'équipement et des immobilisations. Une première analyse a laissé voir que le PD, tout en continuant de fournir des directives précises et des ressources pour la gestion de l'année en cours, devrait évoluer pour présenter un plan d'investissement pluriannuel à plus long terme pour ce qui est des allocations aux organisations de Niveau 1 et aux comptes ministériels. Cette façon de faire donnerait une visibilité accrue et créerait des liens entre les directives de la SDCC et l'allocation stratégique des ressources pour mener à bien le Programme des services de la Défense, lequel est pluriannuel. En outre, cela permettrait de satisfaire davantage aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux liens entre les investissements stratégiques majeurs et les objectifs politiques énoncés.

Incidence des opérations

La réussite des opérations des Forces canadiennes demeurera le résultat stratégique prédominant à court terme des activités de planification et de gestion de la Défense. La planification des ressources et les prises de décisions demeureront centrées sur les activités et les investissements qui habilitent et soutiennent les commandants des Forces canadiennes ainsi que leurs missions au pays et à l'étranger. Les décisions de gestion en cours d'exercice continueront de s'attaquer aux fluctuations des coûts estimatifs et/ou des besoins opérationnels changeants par le biais de l'approvisionnement et d'une nouvelle répartition des fonds d'exploitation et d'immobilisations. Ce processus, s'il permet de garantir le plein financement des coûts de soutien direct, fait augmenter le risque que le Ministère ne s'attaque pas convenablement aux problèmes de viabilité à plus long terme pendant le cycle de planification d'un à cinq ans.

Expansion et transformation des FC

Emploi de la Force

Dans le budget fédéral de 2006, le gouvernement du Canada a annoncé son intention d'augmenter l'effectif des Forces canadiennes. La Défense axera la croissance sur l'amélioration des capacités essentielles désignées et sur l'équilibre de la croissance par rapport aux réinvestissements internes afin de créer de nouvelles capacités permettant de réaliser les effets opérationnels nécessaires à la réalisation de la stratégie de la Défense « Le Canada d'abord ». Le rythme et l'envergure de l'expansion de la Force seront déterminés en fonction des ressources humaines et financières affectées à cette initiative. La planification de l'expansion est en cours et la croissance sera programmée rigoureusement afin de garantir que l'on se dote de capacités solides. Les besoins en personnel qui ne sont pas intégrés au plafond prévu continueront de nécessiter des mesures de compensation correspondantes.



Contexte de planification

Stratégie de Défense « Le Canada d'abord » (SDCD)

La Défense élabore présentement un document visant à officialiser la SDCD, qui réitère les trois rôles traditionnels des Forces canadiennes – protéger le Canada et les Canadiens, défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis, défendre les intérêts canadiens à l'étranger – ainsi que la nécessité de forces armées polyvalentes et aptes au combat. Le document de la SDCD, qui devrait être publié au cours des mois à venir, fournira des directives détaillées sur les rôles et les missions des Forces canadiennes ainsi que sur les priorités à long terme en matière d'immobilisations.

Toutefois, étant donné que la réussite des opérations demeure la première priorité de la Défense, il faut absolument veiller au maintien des niveaux d'activité des FC même avec l'expansion et la transformation des Forces. À cette fin, il est important de faire un investissement équilibré dans toutes les composantes du Programme des services de la Défense. Par conséquent, la planification de l'expansion des FC et certaines initiatives d'acquisition ont été modifiées depuis le RPP 2006-2007.

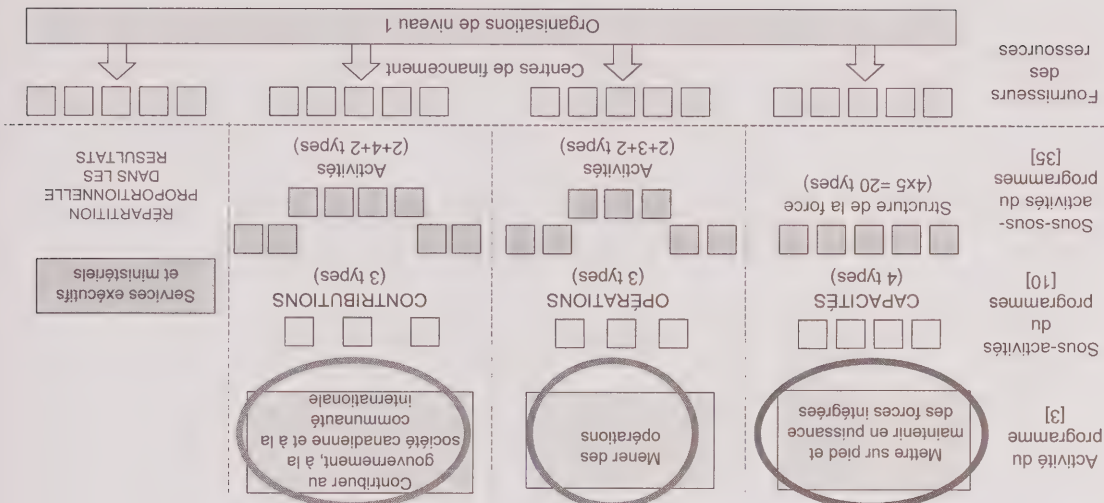
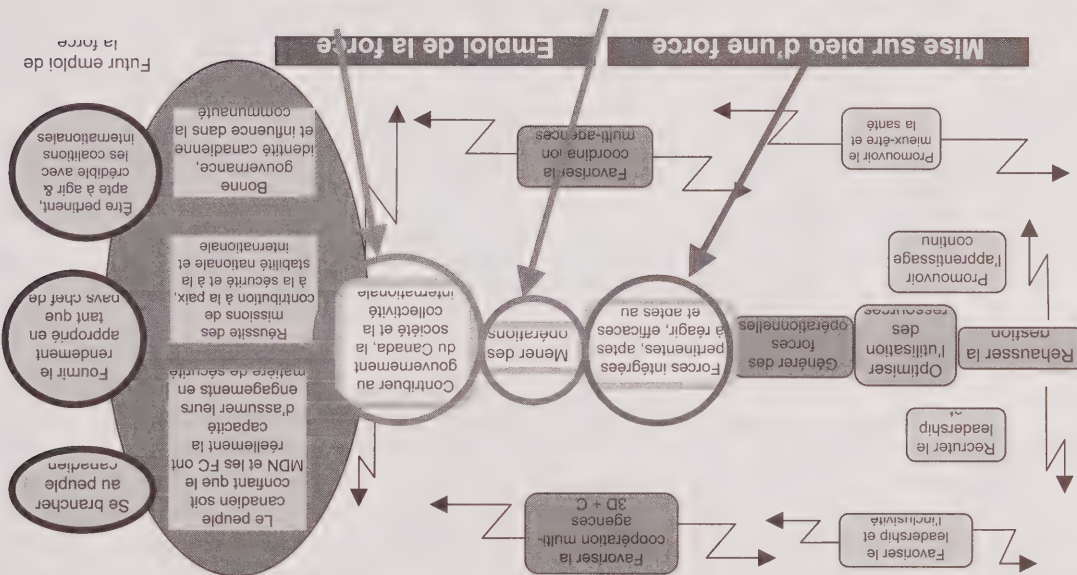
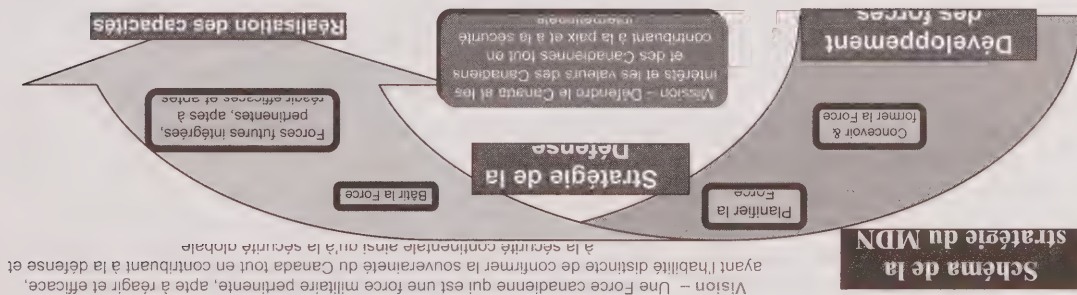
Afin de veiller au maintien des niveaux d'activités durant les phases d'expansion et de transformation des FC, il faut absolument maintenir un investissement équilibré dans toutes les composantes du Programme des services de la Défense (p. ex., les ressources humaines, l'équipement et l'infrastructure). Par conséquent, il faut modifier certaines initiatives en matière d'expansion des FC et d'acquisition d'immobilisations.

Transformation

La Transformation des Forces canadiennes enclenchée en 2005, de même que la SDCD qui évolue et la *Loi sur la responsabilité*, exerceront une influence majeure sur le Ministère au cours des prochaines années. L'incidence de certaines des activités visant à donner lieu à une transformation au sein des FC, soit la création de niveaux distincts de commandement stratégique et opérationnel pour les opérations et la réorganisation du concept de gouvernance du Ministère, devrait être particulièrement marquée au cours des prochaines années. Le commandement de niveau stratégique participera de plus en plus à la stratégie opérationnelle des FC, voire la dirigera, tandis que le commandement de niveau opérationnel – celui qui emploie les forces en vue d'atteindre des objectifs stratégiques dans le théâtre ou les zones d'opérations par le biais de la conception, de l'organisation et du déroulement de campagnes et d'opérations d'envergure – établit les conditions favorables à un meilleur esprit de décision tactique et à une plus grande capacité d'intervention opérationnelle. Cette séparation des niveaux de commandement donne aussi une visibilité et une responsabilisation accrues à l'égard des décisions et des missions assignées.



Carte stratégique du MDN et des FC





Lien entre l'AAP et la gestion du rendement

S'inscrivant dans le cadre de gestion du rendement de la Défense, la carte stratégique de l'organisation à l'échelon du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense donne à la haute direction un système permettant d'assurer le suivi, l'analyse et la mise en œuvre du rendement ministériel en transposant les énoncés de mission et de vision en objectifs stratégiques ayant des liens causaux. La carte stratégique établit des thèmes stratégiques sur différentes perspectives, et ce, au moyen d'une version modifiée de l'approche du tableau de bord équilibré de la gestion du rendement. L'appendice C donne une description des thèmes et des objectifs stratégiques. Pour de plus amples renseignements sur le tableau de bord équilibré, consultez le site : http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/intro_f.asp

Les objectifs stratégiques entraînent la réussite des trois principaux résultats de l'AAP de la Défense menant à la réalisation des résultats stratégiques et de la mission. Des indicateurs et des mesures sont élaborés pour chaque objectif stratégique. Ce cadre de développement donne à la Défense un schéma interne du rendement, et il servira à informer les destinataires externes des progrès réalisés par la Défense par rapport aux résultats de l'AAP. La Défense prend en outre des mesures pour faire concorder son cadre de gestion du rendement avec les autres exigences gouvernementales en matière de production de rapports, y compris le cadre de responsabilisation pour la gestion et l'AAP. L'appendice C fournit une description des thèmes et objectifs stratégiques.



Énoncé de mission

Résultats stratégiques

Bonne gouvernance, présence
et influence canadiennes dans
la communauté mondiale

Activités de programme

Mener des opérations

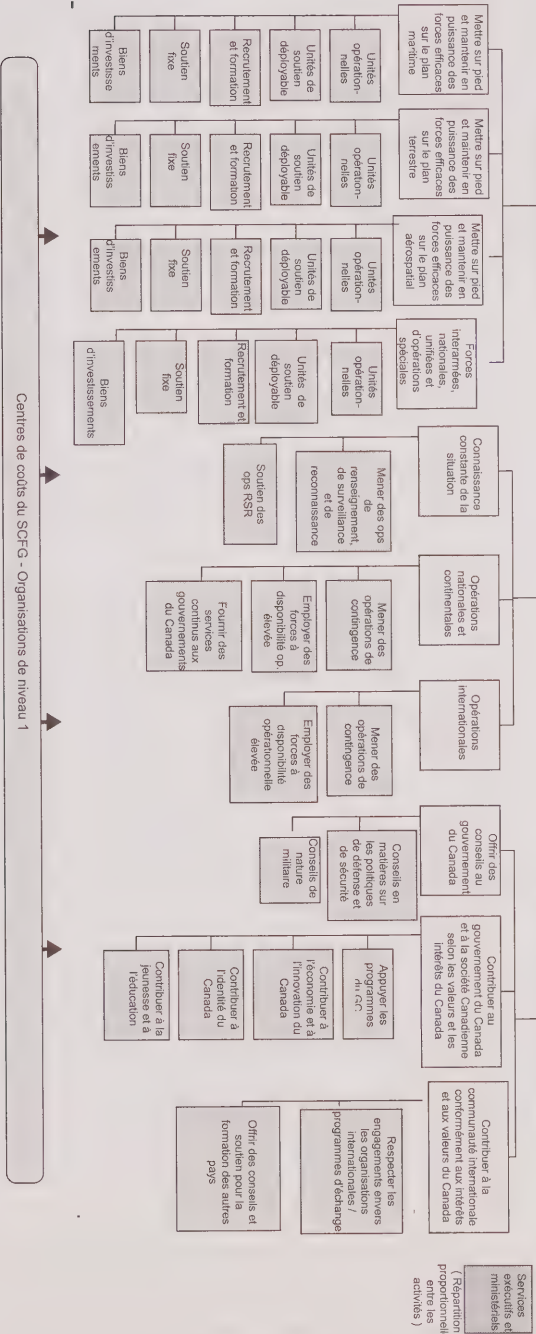
Contribuer au gouvernement, à la société
canadienne et à la communauté
internationale conformément aux intérêts et
aux valeurs du Canada

Services
exécutifs et
ministériels

**Sous-activités
de
programme**

proportionnellement
entre les
activités)

Sous-sous-activités de programme





plan permettant de satisfaire aux exigences des étapes 1 à 5 définies dans la lettre d'appel du Conseil du Trésor datant du 14 décembre 2006.

Le tableau qui suit résume la structure d'AAP de la Défense.



Les trois résultats stratégiques de la Défense sont les suivants :

- La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité;
- Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international;
- Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.

Chaque programme comporte trois niveaux : les activités de programme, les sous-activités de programme et les sous-sous-activités de programme. L'ensemble des activités de chaque programme a un lien causal afin de produire un résultat prédominant pour le programme, et le résultat de chaque programme contribue ou mène à un résultat stratégique.

Un élément parallèle mais distinct, soit les Services exécutifs et ministériels, offre un lieu où dresser la liste de toutes les entités organisationnelles, comme les finances et la gestion de l'information, qui ne produisent pas directement des résultats de programme, mais qui appuient toutes les activités de programme et en assurent la cohésion. Les coûts des activités des Services exécutifs et ministériels sont répartis parmi les trois programmes, selon une formule au pro rata. La structure d'AAP est au-dessus et distincte de la structure organisationnelle et financière de la Défense et des Forces canadiennes représentée par les sous-ministres adjoints et les chefs d'état-major des armées, qui sont de « niveau 1 ». Une interface électronique lie les numéros d'identification des organisations et le système connexe de suivi financier constitué de centres de fonds et de centres de coûts. Ils sont également suivis de façon distincte par les comptes du système de répartition des travaux, et ce, pour chaque organisation de niveau 1, à l'AAP au niveau des sous-sous-activités.

La **structure de gouvernance** du SGRR décrit les mécanismes décisionnels, les responsabilités et la reddition de comptes au sein de la Défense. Elle comporte les aspects décrits ci-après.

- Une structure de gouvernance exploitée au plus haut niveau à l'échelle du Ministère afin de fournir des directives en matière de stratégie, de ressources et de gestion, ainsi qu'à assurer la prise de décisions et la responsabilisation pour l'ensemble de l'institution et de ses programmes.

- Une structure de gouvernance pour chaque activité de programme afin d'orienter l'élaboration et l'efficacité des programmes, de prodiguer des conseils sur les principaux processus d'appui et de garantir la responsabilisation à l'égard des résultats des programmes.
- Le modèle d'entreprise global, ainsi que ses activités fonctionnelles et ses processus principaux, comporte une structure de gouvernance fonctionnelle afin de garantir une saine gestion des processus et des fonctions, l'alignement fonctionnel des politiques et l'intégration de chacun des processus au modèle d'entreprise global

La Défense utilise le SGRR pour étayer la planification ministérielle, la gestion du Plan de la Défense, la planification et la gestion des ressources, ainsi que la surveillance du rendement et la production de rapports en la matière, particulièrement à l'externe. La Section II du rapport présente une analyse des activités de programme planifiées par résultat stratégique. Dans le cadre de la mise en œuvre totale de la politique du SGRR, la Défense élaborera et mettra en œuvre un



Examen de la gestion des dépenses

Nous en sommes à la troisième année de réductions prévues, et la Défense continue d'évoluer vers une réduction à l'état stable de 203 M\$ d'ici l'année financière 2009-2010, tandis que la cible du Comité d'examen des dépenses (CED) pour l'année financière 2007-2008 représente 143 M\$. Les économies spécifiques qui ont été désignées sont celles ci-après indiquées.

(En millions de dollars)		2007-2008	2009-2010
ECONOMIES DES PROGRAMMES			
			(état stable)
Réduction du F & E et du soutien de l'approvisionnement national	25 \$		
en ce qui concerne les ressources aériennes			
Centre de parachutisme du Canada	3 \$		
Réduction des véhicules blindés légers	7 \$		
Réduction des véhicules non militaires	7 \$		
Total	42 \$		74 \$
Économies ministérielles			
Réduction dans la région de la capitale nationale	42,32 \$		
POASM	20 \$		
Réduction du soutien des systèmes d'information ministériels GI/TTI	11 \$		
Diminution de la R et D	15 \$		
Réduction du soutien général et administratif	13 \$		
Total	101,32		129,39 \$
Cible	101 \$		129 \$
Total – Cible du CED	143 \$		203 \$

Fait à souligner, quelque 22 p. 100 (32 M\$) de la réduction dans la région de la capitale nationale pour 2007-2008 seront atteints en diminuant le nombre d'entrepreneurs travaillant au MDN, en partie par l'embauche de civils. Cette mise en application des réductions exigées par le CED pour le soutien de l'infrastructure de technologie de l'information sera assurée par la Sous-ministre adjointe (Gestion de l'information) et totalisera 2 M\$ cette année pour atteindre 20 M\$ d'ici l'année financière 2009-2010. Cette dernière partie de l'examen du CED viendra compléter les obligations du Ministère à l'égard du CED et permettra d'atteindre la pleine attribution de toutes les cibles, y compris l'état stable à l'année financière 2009-2010. Le Ministère continuera de faire rapport tous les ans concernant les exigences du CED, et ce, jusqu'à ce que les réductions de l'état stable soient en vigueur.

Lien menant au site Web du CED du SCT : http://www.lbs-sct.gc.ca/emis-sigd/FAO_EMR_f.asp

L'architecture d'activités de programme de la Défense

L'architecture d'activités de programme en contexte : carte stratégique

Le Conseil du Trésor a approuvé la nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) de la Défense le 30 août 2005. Conformément à la politique du Conseil du Trésor, la SGRR de la Défense comporte trois éléments : une architecture d'activités de programme (AAP); des résultats stratégiques clairement définis et mesurables; une description de la structure de gouvernance actuelle décrivant les mécanismes décisionnels, les responsabilités et la reddition de comptes au sein du Ministère. Chacun de ces éléments est décrit ci-après.



Activités de programme				
	Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	Mener des opérations	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Type de priorité
Priorités de la Défense 2007-2008				
et simplifie ses processus de recrutement, de traitement et de gestion afin de garantir une utilisation plus efficace de ses ressources. Ces changements rendront le système de recrutement plus adaptable et amélioreront le niveau et la qualité des services des recruteurs, tant pour les candidats que pour les FC.				
c) Pour rétablir les effectifs des groupes professionnels militaires essentiels, les FC offrent un éventail de programmes d' enrôlement, de possibilités de subvention des études, de primes de signature et d' occasions de reclassement pour les militaires actifs. En outre, le nombre de transferts de catégorie de service entre la Réserve et la Force régulière est en croissance, et davantage d' aspirants-officiers sont acceptés grâce au programme d' enrôlement direct. Si le recrutement est insuffisant dans certains groupes professionnels essentiels, les FC ne pourront pas effectuer leurs opérations de façon optimale.	■	□		P
3. Mise en œuvre de la stratégie de défense du gouvernement « Le Canada d'abord »				
a) Aller de l' avant avec les projets d' acquisition d' immobilisations pour se doter de forces polyvalentes et aptes au combat, dont le navire de soutien interarmées, l' aéronef de transport tactique et stratégique, les hélicoptères de transport moyen à lourd et les camions logistiques.	■	□	□	N
b) Renforcer les liens multilatéraux et bilatéraux essentiels avec des organisations grâce à une participation active au sein de l' ONU, de l' OTAN et du NORAD.	■	□	□	N
4. Amélioration de la prestation des programmes et optimisation de l' utilisation des ressources				
a) Mettre en œuvre une réforme de l' acquisition des ressources pour réduire les cycles d' attribution des dépenses relatives aux projets, accroître la capacité de poursuivre les projets et accélérer les cycles de l' approvisionnement..	■		□	P

Source : VCEMD – Chef des programmes

Légende : P = Permanente N = Nouvelle ■ = Primaire □ = Secondaire

		Activités de programme			
		Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	Mener des opérations	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Type de priorité
Priorités de la Défense 2007-2008		<p>tout en façonnant le milieu avec les agents d'habilitation, tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Projet d'hélicoptère de transport moyen à lourd, qui a reçu l'approbation préliminaire de projet du Conseil du Trésor le 22 juin 2006, dotera les FC d'un aéronef à voilure tournante capable de déplacer de façon sécuritaire et efficace des troupes et de l'équipement dans des environnements de menace faible ou moyenne, au Canada et à l'étranger. 			
C) SOUTENIR LA MISE SUR PIED DES FORCES OPÉRATIONNELLES POUR RESPECTER LES ENGAGEMENTS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE ET NATIONALE, TEL QUE :		■	□	□	P
<ul style="list-style-type: none"> Examiner le besoin de mettre en œuvre une capacité intégrée de gestion de l'état de préparation des FC comprenant les éléments de la Force régulière et de la Réserve de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne afin de pouvoir fournir un cadre rigoureux et prévisible en vue de l'instruction, de l'emploi du personnel et des dépenses de ressources. 		■			
2. Croissance de la Force régulière et de la Réserve pour respecter les engagements à l'échelle internationale et nationale					
a) La Défense respectera l'intention du gouvernement d'augmenter les effectifs de la Force régulière et de la Réserve en s'efforçant d'améliorer les capacités essentielles désignées et en équilibrant la croissance et les réinvestissements internes afin de créer de nouvelles capacités permettant de réaliser les effets opérationnels nécessaires à la réalisation de la stratégie de défense « Le Canada d'abord ».		■		□	P
b) Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes modifie sa structure organisationnelle		■		□	P



Lien entre les priorités de la Défense et les activités de programme

Le tableau de concordance suivant a été élaboré afin d'illustrer la relation entre les priorités et les activités de programme de la Défense. Ce lien garantit que des mesures de rendement de haut niveau et des informations sur les ressources aux fins des priorités de programme et des initiatives connexes font l'objet de rapports par le biais des activités de programme.

Priorités de la Défense 2007-2008	Activités de programme			
	Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat	Mener des opérations	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	Type de priorité
1. Mener des opérations				
a) Réussir les opérations au pays et à l'étranger dans le cadre de l'approche pangouvernementale; tel que :				
<ul style="list-style-type: none">Le Commandement Canada (COM Canada) est principalement concerné par la planification des opérations nationales, y compris le soutien aux autorités provinciales et municipales et la liaison interinstitutions. Les protocoles d'entente et des plans d'urgence interministériels en cours d'élaboration comprennent notamment un PE entre la Défense et la GRC, et des initiatives ont présentement cours dans le but d'améliorer la coordination de l'appui des FC aux autorités civiles en matière d'intervention par suite d'une catastrophe majeure, particulièrement sur le plan de la lutte contre les incendies, des secours en cas d'ouragan, d'intervention chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) et de pandémies, particulièrement de l'influenza.À l'échelle internationale, les FC appuient les engagements du Canada envers l'OTAN et l'ONU en rendant disponibles des forces maritimes, terrestres et aériennes pour intervenir rapidement aux urgences internationales et aux autres problèmes de sécurité.		■	□	P
b) Améliorer la protection des forces en favorisant une culture de gestion des risques	■	□	□	N



Priorités de la Défense

Les priorités de la Défense portent sur des aspects auxquels il faudra consacrer des efforts supplémentaires au cours d'une année financière, soit pour combler une lacune sur le plan des capacités, soit pour se conformer à une directive plus générale du gouvernement visant à augmenter les activités. Les priorités aident à transposer les buts et les objectifs à moyen et à long terme en lignes directrices à court terme pour exécution, tout en maintenant le cap sur les exigences du contexte opérationnel actuel.

Les priorités de la Défense ne servent pas à définir les attributions, les tâches et les responsabilités. Elles servent plutôt à désigner les secteurs où la Défense augmentera son poids ou ses efforts dans l'exécution de son mandat. Pour chaque priorité indiquée ci-après, l'on a désigné le programme correspondant en vertu de l'Architecture d'activités de programme. Le Comité de gestion de la Défense a approuvé ces priorités le 3 novembre 2006.



Aperçu des ressources financières et humaines par AAP

Les tableaux suivants donnent des renseignements au niveau des activités de programmes, en premier lieu, au niveau du Ministère, ensuite par activités de programme et résultats stratégiques.

Ressources financières

(EN MILLIERS DE \$)	Dépenses			
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Dépenses ministérielles	15 910 854	17 845 445	18 862 816	19 047 833
Dépenses d'immobilisations	2 498 906	3 908 616	4 720 405	4 891 618

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)

(ETP)	Planifiées			
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Militaires (Force régulière) ¹	64,878	66,737	67,347	67,957
Civils ²	24,400	25,000	25,000	25,000
Total	89,278	91,737	92,347	92,957

Source : Chef de Programme

Nota :

1. Dans le cadre de l'expansion de la Force régulière, le code financier actuel limite à 68 000 la moyenne des effectifs rémunérés. Ce nombre stratégique ne comprend pas le personnel détaché auprès d'autres ministères (environ 300 ETP) ni les ressources en personnel pour la gestion de projets rémunérées dans le cadre des projets du crédit 5 (environ 400 ETP). La moyenne des effectifs rémunérés au cours de l'AF 2007-2008 comprend près de 1 200 réservistes en service de classe C qui constituent des forces d'appui pour les militaires participant à des déploiements opérationnels.
2. Le cadre financier actuel limitera l'enveloppe des traitements et salaires à 25 000 ETP. Cette enveloppe ne comprendra pas le personnel détaché auprès d'autres ministères ni les ressources en personnel pour la gestion de projets rémunérées dans le cadre des projets du crédit 5 ni les initiatives en cours/proposées visant à convertir le personnel de soutien professionnel des entrepreneurs en membres de la fonction publique.

Activités de programme par résultats stratégiques

Résultats stratégiques et résultats attendus	Dépenses planifiées				Contribuent au
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Priorités suivantes	
La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.					
Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées pertinentes, adaptées, efficaces et aptes au combat.	14 611 027	16 028 503	16 494 499	Priorités no. 2 et 4*	
Résultats stratégiques et résultats attendus	Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international				
Mener des opérations	2 286 490	1 849 781	1 550 751	Priorités no. 1*	
Résultats stratégiques et résultats attendus	Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale				
	947 928	984 532	1 002 583	Priorités no. 3*	

* Les priorités de la Défense sont décrites en détail à la page 8, 9 et 10.

Source: Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) et Vice-chef d'état-major de la Défense – Chef de programme



Lien avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada

La Défense contribue activement à tous les résultats du gouvernement du Canada. Le tableau ci-dessous présente un sommaire de haut niveau des résultats stratégiques de la Défense qui contribuent aux divers résultats du gouvernement du Canada. De plus amples détails sur les contributions de la Défense se trouvent dans la publication *Le rendement du Canada et le Rapport sur le rendement 2005-2006 – Défense nationale*.

Gouvernement du Canada		Résultats stratégiques de la Défense nationale	
Affaires économiques	La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens	La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.	Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international.
	Une économie axée sur l'innovation et le savoir		Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.
	Un environnement propre et sain		
	Affaires sociales		
Affaires internationales	Des collectivités sécuritaires et sécurisées	■	■
	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale	□	□
	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques		■
	Affaires		
gouvernementales	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	□	■
	La réduction de la pauvreté dans le monde grâce au développement durable		□
	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux	■	■
	Un Canada prospère grâce au commerce mondial	□	
Affaires			□

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense – Chef de programme
Légende : ■ = Primaire □ = Secondaire



fondement de la prestation d'aide humanitaire et d'aide au développement à long terme. Les FC reçoivent fréquemment des demandes afin qu'elles dirigent ce genre de démarches. Pour qu'elles en demeurent capables, les FC doivent continuer de trouver des moyens d'améliorer leurs capacités.

Actuellement, les réservistes forment 13 p. 100 des effectifs du MDN déployés à l'étranger, y compris un soldat sur sept parmi ceux qui se trouvent en Afghanistan. La Transformation des FC ainsi que les engagements prévus au titre des opérations nationales laissent présager que ce taux de participation des réservistes lors des opérations se maintiendra, voire s'accroîtra en vertu du nouveau Système intégré de gestion de l'état de préparation.

Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale.

Au Canada, la population bénéficie des services de la Défense de bien des façons. Comptant plus de 30 bases et stations à l'échelle du pays, les FC ont une incidence économique marquée en plus de contribuer à la sécurité des Canadiens et des Canadiennes. Les effets économiques vont au-delà de l'équipement militaire comme les armes, les munitions, les aéronefs, les véhicules, les navires et les instruments électroniques et de navigation, ou même de la rémunération des militaires et des civils de la Défense. Les dépenses de la Défense touchent à une multitude d'activités industrielles qui appuient et habilitent la Défense, notamment la construction, les transports, les télécommunications, les services publics, l'énergie, la location foncière et immobilière, l'éducation et la publicité, pour ne nommer que celles-là.

La présence des FC est renforcée par plus de 300 unités de la Réserve, quelque 125 patrouilles des Rangers canadiens et plus de 1 100 unités des Cadets et patrouilles des Rangers juniors canadiens, chaque entité constituant un lien vital entre les Forces canadiennes et la population canadienne. De fait, les FC sont présentes dans chaque province et dans chaque territoire et dans plus de 3 000 collectivités à l'échelle du pays. La Défense est le plus important employeur du secteur public au Canada. Ses dépenses et ses investissements contribuent à la prospérité des collectivités, des entreprises et des industries du Canada.

Grâce à ses initiatives en recherche et développement, la Défense est un chef de file en matière de science et de technologie. La Défense appuie aussi les dispensateurs de soins de santé civils lors d'urgences majeures, et elle aide à protéger l'environnement en participant aux mesures d'assainissement et de restauration des sites contaminés.

Ces activités variées, conjuguées à la présence du personnel des FC et des civils de la Défense font ressortir l'importance de la contribution de la Défense à l'identité canadienne. Il est important que les activités susmentionnées se poursuivent afin de témoigner des valeurs canadiennes grâce au leadership et à la saine gouvernance.

Le but ultime de la Défense pour l'année financière 2007-2008 est de garantir que les FC peuvent défendre le Canada, protéger les valeurs ainsi que les intérêts canadiens et renforcer le rôle du Canada dans le monde par le maintien de forces polyvalentes et aptes au combat.



La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense et de sécurité.

Pour répondre aux besoins actuels et à venir, les Forces canadiennes amélioreront l'intégration des forces maritimes, aériennes, terrestres ainsi que des forces d'opérations spéciales afin qu'elles travaillent comme une équipe unifiée. Le 1^{er} juillet 2005, la transformation des FC a commencé par la formation du Commandement Canada (COM Canada). La défense du Canada est l'une des plus grandes priorités des Forces canadiennes. Formant un quartier général opérationnel national intégré, le COM Canada permettra aux FC de déployer le meilleur agencement possible de ressources militaires pour intervenir en cas d'urgence partout au Canada. En cas de catastrophe naturelle ou d'attaque terroriste, l'intervention mixte sera immédiate, coordonnée et soutenue. Le COM Canada sera également chargé des opérations de défense de l'Amérique du Nord et de maintien de la sécurité continentale en coopération avec les États-Unis.

Dans le but de mieux s'acquitter de leurs engagements en matière de défense et de sécurité internationales, les FC ont mis sur pied le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC), qui est chargé du déroulement de toutes les opérations à l'étranger, y compris les missions d'aide humanitaire, de soutien de la paix et de combat. Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) a été créé afin d'appuyer le COM Canada et le COMFEC en ce qui concerne un vaste éventail de capacités adaptables en vue d'opérations spéciales à un niveau élevé de disponibilité opérationnelle. Ces commandements ont recours à des forces mises sur pied et désignées par les chefs d'état-major des armées², forces qui sont reconnues à l'échelle internationale pour leur professionnalisme et leur entraînement exceptionnel et, par conséquent, dont l'expertise est très recherchée.

Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international.

Les FC sont prêtes à intervenir en cas de crise nationale ou internationale lorsque le gouvernement du Canada lui en fait la demande. À l'échelle nationale, les FC sont prêtes à apporter une aide humanitaire très cruciale en cas de catastrophe naturelle et à créer une impression de sécurité qui facilite la reconstruction et le retour à la normale au sein de la société. Les FC continueront d'effectuer des patrouilles de surveillance du territoire, de l'espace aérien et des approches maritimes du Canada, en se concentrant sur les zones où les intérêts économiques du pays sont les plus susceptibles d'être contestés, tout en continuant à garantir la sécurité des Canadiens et des Canadiennes. Ce rôle crucial est mis en évidence par les 8 000 incidents et plus de recherche et de sauvetage où les FC sont intervenues au cours de la dernière année.

Chaque jour, plus de 9 100 membres des FC sont affectés à des tâches à l'appui d'opérations nationales. Depuis avril 2005, plus de 4 700 militaires canadiens ont été déployés dans le cadre de diverses missions, et le Canada compte maintenant plus de 2 900 personnes déployées à l'échelle mondiale pour défendre ses valeurs et ses intérêts tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales. Dans le cadre de l'approche pangouvernementale relative aux États défilants ou en détoute, la Défense a pour tâche d'établir le milieu sécuritaire qui constitue le

² Fait référence à l'un ou l'autre des chefs d'état-major suivants : Chef d'état-major de la Force maritime, Chef d'état-major de l'Armée de terre, Chef d'état-major de la Force aérienne, qui relèvent directement du Chef d'état-major de la Défense.



- le Cabinet du Juge-avocat général;

- le Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes;

- le Secrétariat national de recherche et sauvetage;

- le Bureau du Commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications.

En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, le MDN et les FC sont des entités distinctes qui travaillent en étroite collaboration, sous la direction du ministre de la Défense nationale. Outre la *Loi sur la défense nationale*, le ministre de la Défense nationale est aussi responsable de l'administration des lois, des règlements et des ordonnances énumérés à l'appendice A. La *Loi sur la défense nationale* prévoit aussi qu'un sous-ministre est responsable de la politique, des ressources, de la coordination interministérielle ainsi que des relations de défense internationales, et elle désigne le Chef d'état-major de la Défense, l'officier supérieur des FC, comme étant la personne « ... qui doit, sous réserve des règlements et sous la direction du Ministre, être chargée du contrôle et de l'administration des Forces canadiennes. »

Le Comité des griefs des Forces canadiennes et la Commission d'examen des plaintes

concernant la police militaire relèvent du ministre de la Défense nationale, mais ne font pas partie du ministère de la Défense nationale proprement dit. Cette situation hiérarchique et

organisationnelle vise à assurer une obligation de rendre compte tout en maintenant un rapport d'autonomie.

Des domaines particuliers de l'obligation de rendre compte des résultats, ainsi que les mesures du rendement connexes au niveau des sous-ministres adjoints et des chefs d'état-major des armées, sont décrits en détail dans le Plan de la Défense en direct. L'organigramme du Quartier général de la Défense nationale se trouve à la Section III.

Principaux partenaires et intervenants de la Défense

La Défense travaille avec nombre de partenaires canadiens et internationaux qui l'aident à soutenir sa mission, ses programmes et ses activités. La grande envergure du mandat de la Défense se reflète dans la complexité et la diversité de ses partenaires et intervenants, dont la

liste figure à l'appendice B.

Les avantages d'investir dans la Défense, par résultat stratégique

Il incombe au Chef d'état-major de la Défense et au Sous-ministre de transformer la Défense nationale afin d'améliorer sa capacité à défendre le Canada, à protéger les valeurs et les intérêts canadiens et à intensifier le rôle du Canada dans le monde. La capacité de réagir aux besoins des Canadiens et des Canadiennes et de relever les défis que présente l'évolution du contexte de sécurité se trouve au cœur du processus de transformation. La Défense permet à la population canadienne de croire que le Canada a la capacité d'assumer ses engagements en matière de sécurité et de témoigner des valeurs canadiennes grâce au leadership et à la saine gouvernance.



Section I : Aperçu ministériel

La Défense en tant qu'institution nationale

La mission de la Défense

Notre mission consiste à défendre le Canada ainsi que les valeurs et les intérêts canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

En vertu de la politique de défense du Canada, les Forces canadiennes sont chargées d'assumer trois rôles :

- protéger la population canadienne au pays;
- défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis;
- défendre les intérêts canadiens à l'étranger.

Pour bien s'acquitter de leurs responsabilités, les Forces canadiennes maintiennent un éventail de capacités militaires, y compris des forces maritimes, terrestres, aériennes et d'opérations spéciales qui sont modernes et aptes au combat.

Le portefeuille de la Défense

La mission de la Défense est remplie par le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) et un groupe d'organismes et d'agences connexes, y compris le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) et Recherche et Développement pour la défense Canada (RDDC).

Les FC maintiennent aussi les organisations suivantes :

- un service de police comprenant la Police militaire et le Service national des enquêtes sous la supervision technique du Grand prévôt des Forces canadiennes;
- un système de justice administré sous la surveillance du Juge-avocat général;
- des services d'aumônerie;
- de vastes réseaux de communication au Canada et à l'étranger;
- des services de lutte contre les incendies;
- des services médicaux et dentaires, les membres des FC étant exclus à la fois de la *Loi canadienne sur la santé* de 1984 et du Régime de soins de santé de la fonction publique;
- des programmes pour les jeunes, plus précisément le Programme des cadets du Canada et les Rangers juniors canadiens;
- l'Académie canadienne de la Défense;
- l'Autorité des griefs des Forces canadiennes;
- l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes.

La Défense comprend aussi des organisations indépendantes qui relèvent directement du ministre de la Défense nationale, nommément :



Lien avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada.....	78
Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein.....	79
Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le budget principal des dépenses.....	85
Tableau 3 : Services reçus gratuitement.....	86
Tableau 4 : Sommaire des dépenses d'immobilisations par activité de programme.....	86
Tableau 5 : Prêts, placements et avances (non budgétaires).....	87
Tableau 6 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles.....	88
Tableau 7 : Coûts estimatifs des opérations internationales des FC.....	89
Tableau 8 : Grands projets d'immobilisations (construction) – Dépenses de plus de 60 millions de dollars.....	90
Tableau 9 : Renseignements sur les dépenses de projets – Programme de biens d'investissement.....	91
Tableau 10 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État.....	97
Tableau 11a : Sommaire sur les programmes de paiements de transferts par AAP.....	98
Tableau 11b : Précisions sur les programmes de paiements de transferts par AAP.....	99
Dépenses totales par AAP.....	99
Tableau 12 : Diversification des modes de prestation des services.....	100
Tableau 13 : Programme de développement durable.....	101
Tableau 14 : Vérifications et évaluations internes.....	103
TABLEAUX DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DE CERTAINES ORGANISATIONS DU PORTFEUILLE DE LA DÉFENSE.....	106
Tableau 1 : Force de réserve.....	106
Tableaux 2 : Centre de la sécurité des télécommunications.....	108
Tableau 3 : Cabinet du Juge-avocat général.....	108
Tableau 4 : Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.....	109
Tableau 5 : Recherche et développement pour la défense Canada.....	109
Tableau 6 : Secrétariat national de recherche et de sauvetage.....	110
Tableau 6a : Ressources financières par année financière.....	110
Tableau 6b : Besoins en personnel (ETP) de recherche et de sauvetage (SAR).....	111
Tableau 6c : Coûts par ministère/organisation participants.....	111
SECTION IV : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	112
APPENDICE A – APPLICATION DES LOIS ET RÉGLEMENTS.....	112
APPENDICE B – PARTENAIRES ET INTERVENANTS CLÉS.....	112
APPENDICE C – CARTE STRATÉGIQUE DU MDN ET DES FC.....	112
APPENDICE D – PERSONNES-RESSOURCES.....	113
APPENDICE E – LISTE DES ACRONYMES.....	114
INDEX.....	118



22	METTRE SUR PIED ET MAINTENIR EN PUISSANCE DES FORCES INTÉGRÉES
23	EFFICACES SUR LE PLAN MARITIME
24	METTRE SUR PIED ET MAINTENIR EN PUISSANCE DES FORCES OPÉRATIONNELLES, INTÉGRÉES ET EFFICACES SUR LE PLAN TERRESTRE
27	METTRE SUR PIED ET MAINTENIR EN PUISSANCE DES FORCES OPÉRATIONNELLES, INTÉGRÉES ET EFFICACES SUR LE PLAN AÉROSPATIAL
29	UNIFIÉES ET D'OPÉRATIONS SPÉCIALES
30	Plan stratégique à long terme relatif à l'instruction collective interarmées
31	RESSOURCES HUMAINES – MILITAIRES
31	Soutien direct aux opérations
32	Expansion de la Force
34	FORCE DE RÉSERVE
39	RESSOURCES HUMAINES – CIVILS
40	Procédés et prestation des services des RH
40	Renouvellement de l'effectif
41	Transfert des connaissances et perfectionnement professionnel
41	INITIATIVES MIXTES CIVILES ET MILITAIRES
41	Mode alternatif de règlement des conflits
42	ACQUISITION PLANIFIÉE D'IMMOBILISATIONS
46	TABLEAU DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS
47	UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES
47	Gestion du matériel
47	Gestion de l'information
49	MENER DES OPÉRATIONS
52	Connaissance permanente de la situation
52	Opérations menées au pays et sur le continent
54	Opérations menées à l'étranger
56	CONTRIBUER AU GOUVERNEMENT, À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE ET À LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE
59	Offrir des conseils au gouvernement du Canada
59	Contribuer au gouvernement du Canada et à la société canadienne conformément aux valeurs et aux intérêts canadiens
59	Nombre prévu de Rangers juniors canadiens et de journées d'instruction
66	Contribuer à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada
68	SERVICES EXÉCUTIFS ET MINISTÉRIELS
71	Programmes de sécurité
71	Gestion moderne
74	Relations de travail
74	Affaires publiques de la Défense
76	SECTION III : SURVOL DES FINANCES ET DU MINISTÈRE
76	ORGANIGRAMME
77	RESSOURCES FINANCIÈRES
77	Utilisation des ressources ministérielles



Table des matières

Une version électronique du présent rapport peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp07-08/inro_f.asp

Nota : Des liens hypertextes menant à des renseignements supplémentaires se trouvent dans la version électronique du rapport.

I MESSAGE DU MINISTRE

III DÉCLARATION DE LA DIRECTION

SECTION I : APERÇU MINISTÉRIEL

1	LA DÉFENSE EN TANT QU'INSTITUTION NATIONALE
1	La mission de la Défense
1	Le portefeuille de la Défense
2	Principaux partenaires et intervenants de la Défense
2	LES AVANTAGES D'INVESTIR DANS LA DÉFENSE, PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
2	La confiance des Canadiens dans la capacité pertinente et crédible du ministère de la
3	Défense et des Forces canadiennes pour répondre aux engagements en matière de défense
3	et de sécurité
3	Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la
3	sécurité et de la stabilité aux plans national et international
4	Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale
5	Lien avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada
6	APERÇU DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES PAR AAP
6	Ressources financières
6	Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)
6	Activités de programme par résultats stratégiques
7	PRIORITÉS DE LA DÉFENSE
8	Lien entre les priorités de la Défense et les activités de programme
11	Examen de la gestion des dépenses
11	L'ARCHITECTURE D'ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE LA DÉFENSE
11	L'architecture d'activités de programme en contexte : carte stratégique
15	Lien entre l'AAP et la gestion du rendement
17	CONTEXTE DE PLANIFICATION
17	Stratégie de Défense « Le Canada d'abord » (SDCD)
17	Transformation
18	Le Plan de la Défense (PD)
18	Incidence des opérations
18	EXPANSION ET TRANSFORMATION DES FC
18	Emploi de la Force
19	Planification de la Force
20	Renseignement de la Défense

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT

22 STRATÉGIQUE



Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2007-2008 du ministère de la Défense nationale.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les lignes directrices du Secréariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Il repose sur l'architecture d'activités de programmes (AAP) et les Résultats stratégiques du Ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente des renseignements logiques, complets, équilibrés et fiables.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs confiés au MDN ainsi qu'aux FC.
- Il fait état des finances en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secréariat du Conseil du Trésor et figurant dans le RPP.

Le Sous-ministre

W.P.D. Elcock



contribution constante du Canada aux efforts internationaux visant à assurer la sécurité et la stabilité en Afghanistan demeure le principal objectif des opérations des FC à l'étranger, et nous tenons à accomplir des progrès soutenus dans ce pays.

Outre le maintien des activités actuelles, le Ministère doit se préparer pour l'avenir. Le gouvernement élabore la stratégie de défense « Le Canada d'abord » qui présentera un plan à long terme pour orienter le MDN et les FC dans leurs futures initiatives. Il fournira le cadre pour revitaliser les capacités essentielles des Forces canadiennes. En 2007-2008, le Ministère ira de l'avant avec un certain nombre d'initiatives qui serviront à renforcer la capacité des Forces canadiennes de s'acquitter de leurs responsabilités nationales essentielles, y compris la surveillance à l'échelle nationale, à accroître leur présence au pays, notamment dans l'Arctique, et à leur permettre de mieux réagir en cas de catastrophes naturelles ou d'urgences survenues au Canada.

En ce qui concerne la protection de notre pays, les Forces canadiennes comptent sur le dévouement et l'engagement de tous les membres de l'Équipe de la Défense — les militaires comme les civils. Je suis fier de diriger cette institution nationale essentielle. Il me tarde de poursuivre mes travaux avec la population canadienne ainsi que les députés et les sénateurs en vue d'améliorer les Forces et d'apporter un appui constant à nos courageux militaires, hommes et femmes.

Le ministre de la Défense nationale,

L'honorable Gordon J. O'Connor, C.P., député



Message du Ministre

À titre de ministre de la Défense nationale, j'ai l'honneur de présenter au Parlement le Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008.

Le rapport de cette année se veut un reflet de la poursuite du perfectionnement et de la mise en œuvre de l'architecture d'activités de programmes (AAP) du Conseil du Trésor qui est appliquée à la gestion de la défense. Au cours des mois à venir, le Ministère intégrera et liera davantage l'AAP aux ressources. L'objectif est de donner une compréhension claire de la relation entre les ressources et les résultats dans l'exécution des trois principales activités du Ministère, nommément :

- veiller à ce que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes disposent d'une capacité pertinente et crédible permettant de respecter leurs engagements en matière de défense et de sécurité; contribuer à la paix, à la sécurité et à la stabilité nationales et internationales par la réussite des missions qui leurs sont confiées;
- promouvoir la saine gouvernance et l'identité canadienne et exercer une influence au sein de la collectivité mondiale.

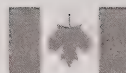


Dans le cadre d'une approche pangouvernementale en matière de défense et de sécurité, l'objectif prioritaire des Forces canadiennes demeure la réussite de nos opérations au pays et à l'étranger. Cette réussite est tributaire d'un certain nombre de priorités interdépendantes, dont l'amélioration de la protection et de la mise sur pied de la force ainsi que le soutien et le maintien en puissance de forces opérationnelles.

Les réductions du budget et du personnel de la Défense survenues durant les années 1990, conjuguées à une augmentation de la cadence opérationnelle au cours de la dernière décennie, ont eu des conséquences négatives sur nos militaires. Ces réductions limiteront le rythme auquel le gouvernement met en œuvre ses initiatives pour la défense. Par exemple, étant donné que l'exécution des opérations courantes demeure notre objectif prioritaire, nous devons bien gérer l'expansion des Forces canadiennes qui pourrait prendre plus de temps que prévu.

Les Forces canadiennes continueront de protéger les Canadiens et Canadiennes au pays et d'affirmer notre souveraineté dans un contexte de sécurité de plus en plus complexe. Nous prévoyons une hausse de la demande de soutien d'activités comme les opérations de recherche et de sauvetage, l'application de la loi et l'intervention en cas d'urgence. En conséquence, les Forces canadiennes doivent être mieux préparées à réagir aux nouveaux besoins à l'échelle nationale. En plus de s'acquitter de ces responsabilités nationales essentielles, le Canada continuera à respecter son engagement de longue date à l'égard de la paix et de la sécurité dans le monde. La

Ministère de la Défense nationale
Rapport sur les plans et les priorités
2007-2008



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2008-III-57
ISBN 978-0-660-63319-0



Défense nationale

Budget des dépenses
2007-2008

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Energy Board

2007-2008
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



National Energy
Board


Office national
de l'énergie

National Energy Board

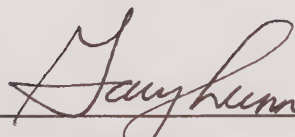
Report on Plans and Priorities

2007 – 2008

Part III Estimates



Kenneth W. Vollman
Chairman
National Energy Board



The Honourable Gary Lunn
Minister
Natural Resources



Canada

Table of Contents

Section I - Overview	I
Chairman's Message	I
Management Representation Statement.....	3
Summary Information	4
Departmental Plans and Priorities	7
Operating Environment.....	7
NEB Priorities in 2007 – 2008	12
Section II - Analysis Of Program Activities By Strategic Outcome	16
Analysis by Program Activity.....	16
Strategic Outcome.....	16
Program Activity Name: Energy Regulation and Advice.....	16
Section III - Supplementary Information	35
Organizational Information.....	35
Financial Information	36
Department's Regulatory Plan	39

List of Tables

Table 1 - NEB Service Standards	23
Table 2 - Elements for effective participation in Board processes	27
Table 3 - Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents	36
Table 4 - Program by Activity.....	37
Table 5 - Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates	37
Table 6 - Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates	37
Table 7 - Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue	38
Table 8 - NEB Program Activity Architecture.....	38

List of Figures

Figure 1 - Canadian Energy Demand.....	9
Figure 2 - Supply Forecast and Proposed Pipeline Projects	10
Figure 3 - Regulatory Life Cycle	17
Figure 4 - Areas for Northern Engagement Research	28
Figure 5 - Northern Engagement Regulatory Outcomes	28
Figure 6 - NEB People Strategy Framework.....	32
Figure 7 - Results Chain and Measures.....	34
Figure 8 - NEB Organizational Structure	35

Section I

Overview

Chairman's Message

I am pleased to present the National Energy Board's plan for 2007 – 2008, contained in the *Report on Plans and Priorities 2007 – 2008*.

The National Energy Board's (NEB or Board) vision is to be an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians. The NEB's purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. As a cost-recovered, independent federal agency, the NEB continually strives to provide excellent service and strong leadership in energy regulation to Canadians.

Canadians depend on a safe, reliable and efficient energy supply. NEB-regulated facilities, which include 45,000 kilometres (km) of interprovincial and international pipelines and related infrastructure, as well as 1,100 km of international power lines, are crucial elements for transportation, distribution and reliability in the Canadian energy system. The NEB, through its regulatory oversight, plays a critical role in ensuring that this is accomplished by infrastructure that is mostly invisible to consumers, which operates safely and with minimal environmental impact.

In the current environment of increasing global energy demand for safe and

secure supplies of energy and continuing high energy prices, the NEB's role as Canada's national energy regulator is more significant than ever. Concurrently, Canada is emerging as an important entity in the global energy spectrum, with increasing recognition of the importance of Canada's oil sands, the world's second largest petroleum resource. Investment in Canadian oil and gas has been running at record levels, and this trend is expected to continue over the next few years. To bring these new oil and gas supplies to market, tens of billions of dollars will likely be committed to projects such as long distance pipelines over the next 15 years. These large and complex projects require multi-year lead times to successfully complete all the development steps, including the application assessment process.

Our expectations for infrastructure applications include a substantially increased hearing load over the next three to five years, placing significant demands on the Board to provide expert knowledge and improvements to the regulatory framework. The NEB is thus challenged on two fronts at the same time: building and retaining a skilled and knowledgeable workforce in a competitive employment market, and an increasing volume of complex regulatory applications. The NEB will require a higher level of resourcing to meet these demands, and is preparing a submission to Treasury Board outlining the resources we will require in order to ensure that we can meet our mandate.

The anticipated high number of applications presents an opportunity to introduce change in the way that we provide regulatory oversight. To ensure that Canadians continue to have access to sufficient energy supplies, the NEB is focusing on three priority areas, which are reflected in our 2007 – 2010 strategic plan.

Our first priority is to continue to improve our regulatory processes and to provide effective and efficient regulatory outcomes. To increase clarity and predictability, the NEB has created and will report on service standards for all of its key services. Over the next planning period, we are implementing a number of improved regulatory instruments including an integrated compliance system, flexible, risk-based regulatory processes and a range of interest-based approaches. We will continue to build effective partnerships with industry, other regulatory and government agencies and key stakeholders to ensure that the overall regulatory process is more effective and efficient. The NEB remains committed to establishing the conditions under which it will be granted substitute authority for the *Canadian Environmental Assessment Act*, thereby improving the timeliness and effectiveness of the regulatory process, and preserving the quality of the environmental assessment. This includes developing mechanisms by which the Board can directly provide funding to qualified public participants.

Our second priority—to enhance the NEB’s capacity and culture—is critical to our on-going success in fulfilling our mandate. To address the challenges with attracting and retaining staff in the current labour market, the NEB has recently introduced compensation measures such as market allowances for key professions

and a pilot performance pay program for all staff. Throughout this planning period, it is critical to ensure that we can retain and attract staff essential to achieving our mandate. When infrastructure cannot be brought on line in a responsible, timely way, billions of dollars in revenue and capital investment are placed at risk with enormous impact on Canadians and their well-being.

To help Canadians understand our rapidly changing energy environment, our third priority is to inform Canadians about energy markets. Our consultations on Canada’s energy future over the past year have shown us that stakeholders value highly the Board’s independent, objective and timely energy information and analysis.

The Board works hard to ensure that it balances and integrates public safety, environmental interests and economic efficiency in arriving at decisions that are in the Canadian public interest. While the next planning period presents significant challenges to the Board, there are many opportunities for the Board to realize its vision to be an active, effective and knowledgeable partner as a national regulator. I am confident, as we succeed in resolving issues of capacity and delivering on our strategic plan, that Canadians will continue to benefit from the tremendous endowment of energy resources they possess.



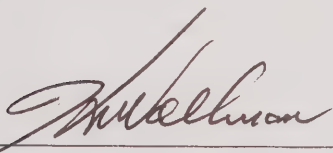
Kenneth W. Vollman
Chairman

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007 – 2008 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Energy Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007 – 2008 Estimates: Report on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the NEB's approved Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.



Kenneth W. Vollman
Chairman

Summary Information

NEB Mandate

The NEB's corporate purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The NEB is an independent federal agency that regulates several aspects of Canada's energy industry. Its purpose is to promote safety and security, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross international or provincial borders, tolls and tariffs, international power lines and designated interprovincial power lines. The NEB also regulates natural gas, oil, and natural gas liquids imports and exports, electricity exports, and some oil and gas exploration on frontier lands, particularly in Canada's North and certain offshore areas. Finally, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets.

The main functions of the NEB are established in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada*

Petroleum Resources Act (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The NEB, established in 1959, is an independent regulatory tribunal guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those with regard to the attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and the inspection of property. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security and protection of the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB is also required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act* where the Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations, including deactivation and abandonment.

Through the *Public Safety Act, 2002* (Bill C-7), amending the NEB Act, the NEB

¹ The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

Summary of NEB Responsibilities

Regulatory	Advisory
<p>To regulate, in the public interest, those areas of the oil, gas and electricity, and various commodity industries relating to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • construction and operation of international and inter-provincial pipelines; • construction and operation of international and designated interprovincial power lines; • transportation, tolls and tariffs of pipelines under its jurisdiction; • exports of oil, gas and electricity and imports of oil and gas; and • oil and gas activities on frontier lands not subject to a federal/provincial accord 	<p>To provide advice to the Minister of Natural Resources on the development and use of energy resources by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitoring the energy sector; • issuing public reports; and • providing advice upon request to the Minister

has legislative authority for the security of pipelines and international power lines. The NEB has amended its corporate purpose statement to include the word *security* to reflect the amendments made to the NEB Act.

The Board's mandate includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board, the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board, Natural Resources Canada, and Indian and Northern Affairs Canada. Subsequent to devolution, the Board has a service agreement with the Yukon to provide technical advice. The Board may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for Parliament, the federal government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board provides advice and carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

The NEB's vision describes the Board's direction in applying its mandate. The words **responsible development** reflect

the NEB's belief that the development of infrastructure by private interests within a competitive market framework serves the public interest. A key role of the regulator

NEB Vision

The NEB is an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians.

NEB Values

At the NEB we strive for excellence in all that we do. Excellence at the NEB is driven by organizational and personal commitment to three corporate values:

Integrity: We are fair, transparent, and respectful

Regulatory Leadership: We are responsive, proactive and innovative

Accountability: We support and hold each other accountable to deliver timely, high quality results in the Canadian public interest

is that it must have regard for the potential social and environmental impacts not fully dealt with by markets.

The NEB sees itself as a **partner** with all stakeholders and works with them to ensure that concerns are identified and understood and that the correct balance is achieved among economic, social and environmental factors. To support this approach, the NEB is committed to being **active, effective and knowledgeable**. This means, for example, anticipating and preparing for issues that come before the Board, being results oriented, and having the capacity to deal with the highly complex multi-disciplinary matters surrounding energy regulation.

NEB Planning Process

In order to remain relevant with a clear focus on emerging priorities, the Board engages in an annual strategic planning process, resulting in an updated strategic plan. The formal process begins with an analysis of external influences, including societal and economic trends. This environmental scan is followed by the development of long-range strategic goals; resources, budget and work planning; and performance measurement and reporting processes. The plans that are established are regularly updated throughout the year as required.

NEB's Quality Policy

The NEB strives to meet its goals through excellence in execution and continual improvement, facilitated by a Board-wide Quality Management System.

The NEB's Quality Policy is followed by the entire organization through its Quality Management System.

Link to the Government of Canada Outcome Areas

Though providing energy regulation and advice, NEB contributes to the following Government of Canada Outcome areas:

- strong economic growth
- a clean and healthy environment
- a fair and secure marketplace

Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's Internet site: www.neb-one.gc.ca.

Summary Information 2007 – 2008²

Financial Resources (million \$)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
38.1	38.1	36.6

Human Resources (Full-time equivalents)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
307.6	307.6	296.6

Departmental Priorities

Name	Type
1. Improve regulatory processes	Previously committed
2. Enhance NEB capacity and culture	Previously committed
3. Inform Canadians on energy markets	Ongoing

² This table shows a reduction in annual spending levels in 2009-2010. However, since these funding levels were set, the level of industry activity has increased rapidly and is expected to stay high. To respond to the substantial increase in the NEB's workload over the planning horizon, the NEB will be preparing a detailed submission to Treasury Board outlining its resource requirements.

Program Activities by Strategic Outcome

	Planned Spending (million \$)			Contributes to priority
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
	38.1	38.1	36.6	
Strategic Outcome:	Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.			
Program Activity:	Energy Regulation and Advice			1. Improve regulatory processes
Expected Results:	The expected results of the Energy Regulation and Advice activity are expressed in the NEB's Strategic Plan Goals, as follows:			2. Enhance NEB capacity and culture
	Goal 1. NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so			3. Inform Canadians on energy markets
	Goal 2. NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected			
	Goal 3. Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets			
	Goal 4. The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement			
	Goal 5. The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes			

The NEB's priorities for 2007 – 2008 are implemented through the NEB's planned work to meet its Goals, which is explained in detail in Section II.

Departmental Plans and Priorities

Operating Environment

In establishing priorities for 2007 – 2008, the NEB considered evolving trends, risks and challenges that might influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians. A number of important elements are discussed below.

Economic context

Canadians depend on a safe, reliable and efficient energy supply. The 45,000 kilometres of interprovincial

and international pipelines regulated by the NEB are a crucial element in Canada's transportation and distribution system. These systems include large-diameter, cross-country natural gas, oil and oil products pipelines, small-diameter pipelines, and commodity pipelines. In 2006, approximately \$100 billion worth of products flowed through Canadian pipelines to markets at home and in the U.S. (7 percent of GDP). The cost in 2006 of providing these transportation services is estimated to be around \$5 billion through tolls regulated by the NEB, not including fuel costs paid by shippers on natural gas pipelines. This was accomplished by infrastructure that is mostly invisible to consumers and that operates with a low rate of failure and minimal environmental impact.

The 1,100 km of international power lines under NEB jurisdiction represent approximately 0.7 percent of all electric transmission lines in Canada. They account for virtually all the trade in electricity between Canada and the U.S. and provide important reliability benefits on both sides of the border. The value of electricity exports was about \$2.8 billion in 2006 and imports amount to \$1.1 billion.

Energy market context

World oil prices continue to be high and volatile. In 2006, reflecting geopolitical events, significant demand growth, and limited spare production and refining capacity, the price of benchmark West Texas Intermediate crude oil reached a record high in mid-July of \$US78.40 per barrel. Afterward, prices retreated and averaged around \$US60 for the remainder of the year due to high inventories and a slight softening in demand. Prices are expected to remain strong in 2007 in the face of an environment similar to that which prevailed in 2006. While prices are expected to remain volatile, a combination of factors is expected to keep prices in the (US\$55-US\$65) range during the next few years.

Natural gas prices have been extremely volatile. Following the peak reached in late 2005 (\$US15/MMBtu, NYMEX Henry Hub) in the aftermath of supply disruptions caused by hurricanes in the Gulf of Mexico, prices fell to around \$US4/MMBtu by fall 2006. Depending upon the severity of the upcoming winter, prices could average \$US5-7/MMBtu for the 2006 – 2007 heating season, with the potential for price spikes above this average. This past year demonstrated the substantial and unpredictable volatility that gas prices can experience because of changing market conditions.

Canadian energy consumption has been steadily increasing over the past decade, driven by economic growth and population increase. Recent higher prices have not had a great impact on overall consumption. The Board has improved the availability of price information to Canadians by posting up-to-date information on its website. Steadily increasing website “hits” suggests that the public is very interested in energy pricing information. Figure 1 illustrates the composition of Canadian energy demand.

The high price energy environment is encouraging the petroleum industry to develop new and unconventional sources of oil and natural gas to meet future energy needs. The exploration and production sector in Canada posted another record for drilling activity in 2006 with an estimated 25,700 wells, compared with the previous record of 23,700 in 2005. Investments in Canadian oil and gas in 2006 are estimated to be \$45 billion (Canadian Association of Petroleum Producers), similar to the amount in 2005, which was a record in Canada. High upstream activity is expected to continue over the planning period.

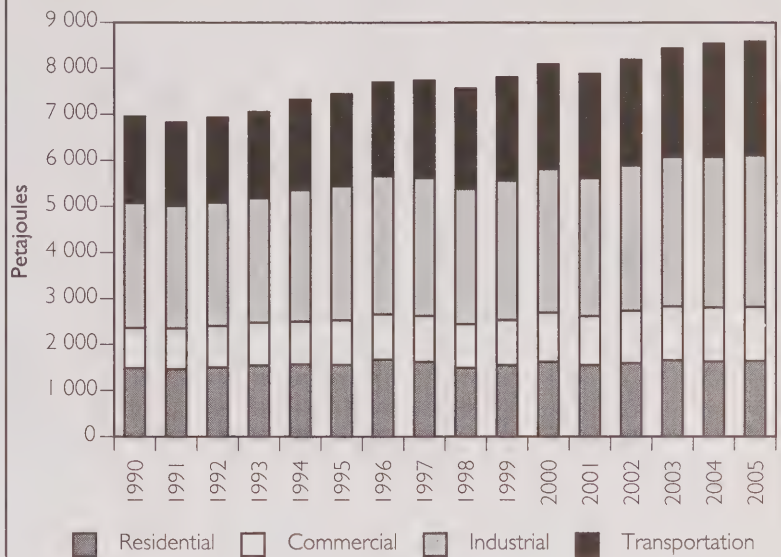
With vast reserves in the oil sands and development off the coast of Newfoundland, Canada is steadily increasing its oil production. For example, total Canadian production is expected to increase by about 69,000 cubic metres per day between 2005 and 2007, to a level of 464,000 cubic metres per day. Most of this growth is attributable to oil sands production. As oil production has grown, pipeline capacity has become an issue. In 2006, many of the major oil pipeline systems had to occasionally apportion their capacity, thereby limiting flows below market demand.

Canada is the number one exporter of crude oil to the United States and it is expected that Canadian exports will grow as production from the oil sands steadily increases over the coming decade. Considerable new investment in the pipeline transportation sector is required to transport increasing production to markets.

Inadequate capacity imposes costs on producers as they have to discount the price of their products. This situation may worsen over the next three years as pipeline proposals move through the regulatory process and before new capacity becomes available.

Canadian gas production is expected to remain largely unchanged over the next three years. It is anticipated that a slight decline in conventional gas production will be offset by robust growth in coal bed methane. Over the longer term, industry is pursuing the development of frontier gas resources in the Mackenzie Delta. The Board has an application before it to build a major pipeline from the Delta along the Mackenzie Valley to Alberta from which gas can access both domestic and export markets. Industry is also looking into maintaining production from offshore Nova Scotia through the enhanced development of currently producing fields and the potential development of the Deep Panuke field. In anticipation of a need for

Figure 1
Canadian Energy Demand



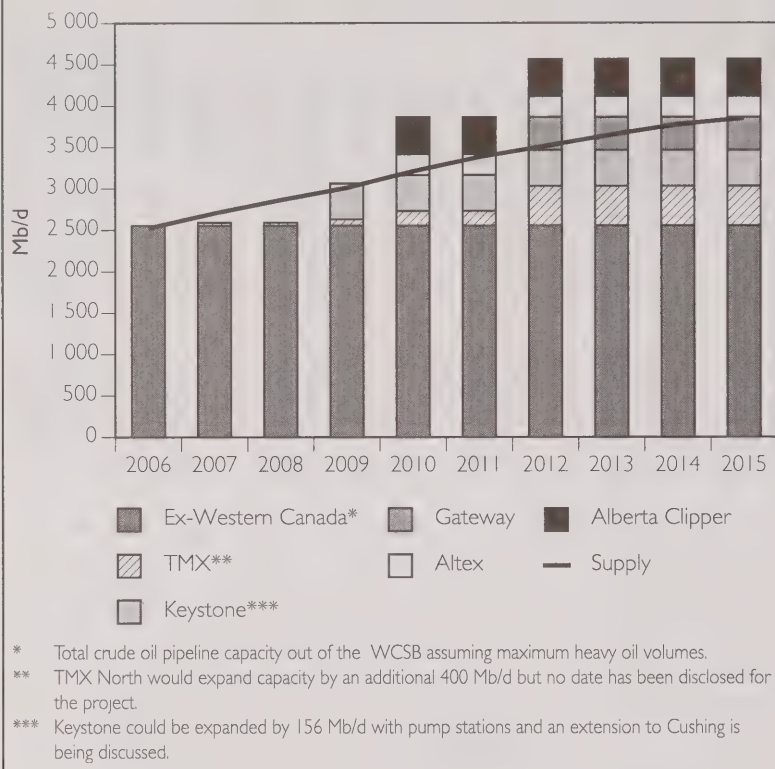
Source: Statistics Canada, 2005 estimated.

additional energy supplies for the North American market, developers have proposed liquefied natural gas (LNG) import terminals at sites located in the Maritimes, Quebec and British Columbia.

Over half of Canadian natural gas production is exported to the U.S. Exports in 2006 were the third highest on record, generating a record \$35.6 billion of revenue due to the high gas price environment that existed following hurricane-induced production disruptions in the U.S.

Changing dynamics in markets for Canadian gas include rising Canadian demand for gas-fired power generation, especially in Ontario, and for oil sands production in Alberta. Canadian export markets may also be impacted by new pipelines intended to move gas from the U.S. Rockies to eastern U.S. markets and by growing LNG import volumes into the U.S. As the shape of the

Figure 2
Supply Forecast and Proposed Pipeline Projects



security. The NEB is responsible for reviewing many of these infrastructure projects and ensuring that, when they are found to be in the public interest, they proceed in ways that provide the greatest benefits to Canadians while minimizing any adverse impacts.

Changing NEB Business Environment

The NEB's workload is expected to increase substantially over the planning horizon for three main reasons.

1. With the current favourable investment conditions and the steady increase

industry changes, the Board will be faced with new and innovative proposals. For example, the provision of short notice pipeline services for power generators and the removal of pipeline capacity from gas service for conversion to oil service have come in front of the Board this year and equally complex issues may continue to come before the Board in the future.

In summary, industry is responding to market needs by developing new large infrastructure projects, including oil pipelines, natural gas pipelines, LNG receiving terminals and power generation and transmission facilities. These projects could bring additional energy supplies to Canadians and help ensure future energy

in energy demand, the submission of infrastructure applications to the NEB is predicted to be the highest in the past decade (Figure 2). The NEB will be required to address the increased filing for extra facilities, and also to deal with the increase in market issues with respect to capacity allocation.

2. The Board must undertake significant pre-application work related to major facilities applications. There are two significant components to this work:
 - a. Changes to federal responsibilities mean that the Board must enter into negotiations with other government departments to clarify and agree on the process that will be followed.

This can often be a complicated and time-consuming effort.

- b. Public expectations have increased and the Board is responding by engaging the public affected by major projects. This means that the Board must allocate resources to town hall meetings, correspondence, information bulletins, etc. to ensure that affected members of the public can effectively participate in project review processes.
3. The Board is moving to a goal-oriented approach to regulation. Under this approach, companies can benefit from expedited approval processes which enable them to develop their projects on a more timely and economic basis. In turn, they are subject to increased scrutiny during the construction and operations phases.

The Board is dedicating more resources to audits and inspections to ensure compliance with safety and environmental objectives. The goal-oriented integrated compliance approach also requires extensive database management of companies' performance.

The sum result of these three influences is that the Board expects it will require an increase of up to 20 percent in its funding over the planning period. The Board will be making a detailed submission to Treasury Board regarding its resource requirements.

The current and projected project proposals include:

- New pipelines connecting northern gas supplies to existing gas infrastructure
- Natural gas expansions in the east to facilitate market development in eastern Canada and the U.S. Northeast

- Pipeline capacity connecting existing infrastructure to proposed LNG receiving terminals in Nova Scotia, New Brunswick and Quebec
- Oil pipeline expansions and new pipeline proposals to facilitate the expected growth in the next decade in oil sands production
- New pipelines to provide needed diluent for growing oilsands production

Regulatory efficiency and effectiveness

These projects will involve issues relating to Canadian energy supply and demand, environmental impacts, Aboriginal considerations and a wide range of societal and cultural expectations and interests. Under the existing regulatory framework, a complex and fragmented approval process involving a number of departments and regulatory agencies is typically triggered by proposals for energy infrastructure development. For example, there are fourteen agencies with some type of regulatory authority with respect to the proposed Mackenzie Gas Pipeline. Similarly, a number of provincial and federal agencies have legal mandates to review elements of applications for offshore facilities and LNG terminals. This regulatory complexity affects the timing for bringing infrastructure capacity on stream, and the energy sector is indicating that delays in developing infrastructure will result in delays in bringing on new supplies with attendant costs to Canadians. For example, Canadian Energy Pipeline Association (CEPA) estimates that a two year lag in the time new pipelines are brought into operation could cost Canadians an additional \$57 billion in terms of higher energy prices over the period of 2006 – 2025.³

3 The Importance of Timely Construction of New Pipeline Infrastructure to Canada and Canadians, CEPA, October 2005

On the other hand, Canadians who are affected by these projects require clarity in order to effectively participate and influence the outcomes.

Both project proponents and affected stakeholders are looking for more effective and efficient regulatory processes that will help enable the responsible development of desirable infrastructure on a timely basis.

Another challenge for the Board is in understanding how the evolving law on Aboriginal consultation affects its role as an independent quasi-judicial tribunal. The courts have not yet provided clear guidance on the impact of the principle of the honour of the Crown on independent tribunals. The Board will continue to monitor legal developments in this area and in the meantime will continue in its efforts to ensure that it has information regarding Aboriginal interests that may be affected by proposed projects before rendering decisions that may affect those interests.

Northern exploration and development

In addition to pipeline infrastructure in the North, the NEB regulates frontier exploration and production. NEB clients and stakeholders in the North have communicated that the current legislative framework, based on the CPR Act and the COGO Act, needs to be modernized. Oil and gas activity in the near North is small scale and conventional, but is subject to regulation under frontier legislation that was designed for large, offshore projects. As the level of drilling increases in response to demand, it is becoming increasingly difficult to address this growth with the current regulatory process. The NEB is working to streamline regulation where possible. However, some amendments to three acts (NEB Act, COGO Act, CPR Act) are required, and efforts to modernize that

regulatory framework will be a priority in this planning period.

Energy sector employment market

The rapid growth in the energy industry is expected to continue to 2020. Transmission pipeline projects representing tens of billions of investment dollars over the next 15 years are under consideration. When production exceeds pipeline capacity, this creates a situation where billions of dollars of capital investment in exploration and production are at risk. With this kind of economic reality and the cost of infrastructure, companies require multi-year lead times. The environmental and regulatory assessments of applications form just one step of many in the development process. A skilled, knowledgeable workforce is required by both industry and the regulator to develop and consider projects in the Canadian public interest in a timely way.

The energy industry is actively competing for individuals with the same technical skill sets that the NEB requires. The Board's rate of attrition due to industry's active recruitment across the energy sector at the mid and senior levels is increasing and retention is expected to continue to be a challenge throughout the 2007 – 2008 planning period. The annual attrition rate has risen from seven percent in 2003 to 14.5 percent in 2005 – 2006, compared to a mean turnover rate for the large energy companies that compete for talent with NEB of eight percent, and an even lower attrition rate across the federal government.

NEB Priorities in 2007 – 2008

1. Improve regulatory processes.

The NEB is committed to providing efficient and effective regulatory processes delivered in a transparent, accountable and responsive

manner. With the projected increased hearing workload in 2007 – 2008, there is an opportunity to increase efficiency and effectiveness of the Board's processes. These changes require an integrated approach that fully utilizes the NEB's suite of regulatory tools and NEB leadership in coordinating efficient assessment processes.

Plan to Achieve Priority

The Board is focusing on opportunities to improve regulatory processes, while making decisions in the Canadian public interest. Results are oriented toward improved efficiency and effectiveness, which can be described in the following way:

- **Efficiency:** making regulatory processes clearer, faster and more cost-effective
- **Effectiveness:** producing higher quality results

Specific initiatives in the next planning period to improve regulatory processes include:

Integrated compliance

The NEB's direction is to employ a risk-based life cycle approach to regulation, incorporating the principles of management systems covering each phase of a facility's life cycle. The NEB's integrated compliance approach will enable regulatory oversight to be based on company performance and implemented through tools such as management system reviews and audits. Integrated compliance will also enable the NEB to adjust regulatory processes to fit the scope and risk of applications and other regulated activities. For example, companies with a good track record that are building low risk facilities can expect an expedited approval process.

Effective environmental assessment processes

The NEB continues to participate with other regulators and environmental assessment boards and agencies to simplify regulatory processes and enable integrated decision-making. For example, the NEB is working actively with the CEA Agency on initiatives such as substitution pilots, where Board processes can substitute for the environmental assessment process as provided for under the CEA Act.

Efficiencies in application processing

In order to have available more flexible processes and to reduce cycle times, the NEB will develop a suite of process options that reflect the complexity of the project and extent of the public interest issues associated with applications. Elements of these processes include high level criteria for determining the types of regulatory processes that best suit the different applications it receives and refined assessment oversight tools. This streamlining approach will be applied, for example, to small pipeline applications submitted under section 58 of the NEB Act. This objective will be implemented in conjunction with the NEB's integrated compliance approach.

Using interest-based processes

For those applications and processes under the Board's control, the NEB plans to use interest-based processes where possible and, generally, to explore their use prior to relying on adjudicative processes. This will provide parties with a wide range of options for resolving issues. In many cases, with more opportunities for negotiated settlements, processes should become more efficient. This should also result in fewer matters requiring formal hearing processes thus expediting resolutions and

reducing costs. There will remain instances where a hearing is the most effective and appropriate approach; therefore, interest-based approaches and hearings together form a range of process options which the Board can use according to the specifics of the application.

Quality Management System continuous improvement cycle

By implementing a Quality Management System (QMS) in all the Board's processes, the NEB engages in a cycle of continuous improvement. In the next planning period, the Board will review its suite of corporate measures to support continuous improvement toward effective and efficient regulatory processes. QMS also provides a framework through which we ensure we meet the needs of our stakeholders, today and in the future. QMS provides the foundation and continuity required to improve the Board's regulatory processes, ensuring that the Board maintains its regulatory oversight role in an effective manner.

Performance Indicators

- Reduced cycle times
- Regulatory processes that are transparent and responsive
- NEB able to conduct regulatory oversight based on company management systems

2. Enhance NEB capacity and culture.

The NEB is recognized as a knowledge-based organization and is working hard to create and reinforce a results-based culture of excellence. By investing in and challenging our people, we seek to establish their commitment and loyalty which is essential to achieving our mandate. The importance

to Canadians of the work performed by NEB staff clearly substantiates the need for a skilled, knowledgeable workforce.

Plan to Achieve Priority

The Board is developing a strategy and pro-active processes for attracting and retaining people with the skills necessary to our success. The focus is on supporting career management through development plans, mentoring and challenge opportunities. Also, the Board has taken steps, with support from Treasury Board, to improve its compensation package, which includes market-based compensation and a pilot performance pay program.

In light of the projected substantial increase in the NEB's workload over the planning horizon, the NEB will be preparing a detailed submission to Treasury Board outlining its resource requirements. Based on workload projections, it is anticipated that the Board will require an increase of up to 20 percent in its funding over the planning period and through projections into the further future.

The NEB has updated its human resource plan—the People Strategy, to reflect a pro-active approach for maintaining its workforce. The NEB People Strategy is integrated into the NEB's business planning process and has been updated to immediately address:

- Recruiting and retaining key talent
- Leadership development
- Employee engagement
- Performance management
- Staffing levels
- Training effectiveness
- Succession planning

Key elements of the NEB's People Strategy include:

- Transforming the organizational culture with greater emphasis on a results-based culture of excellence, using tools such as performance management and succession planning
- Implementing the changes to human resource management accountabilities resulting from the *Public Service Modernization Act*
- Attracting and retaining highly qualified people based on the NEB's human resources plan
- Evolving organizational learning to better meet current and future business needs
- Improving mechanisms to share knowledge more effectively across the organization

To maintain capacity to fulfill its mandate, and to ensure a results-based culture, the NEB continues to implement its Quality Management System. The system of repeatable process with a cycle of continuous improvement helps the NEB to adapt to a quickly changing labour market.

Performance Indicators

- New compensation package in place
- Rate of attrition
- Recruitment and retention tools adapted to the current and projected labour market
- Staff are leadership and results oriented

3. Inform Canadians on energy markets.

The Board will focus on informing Canadians on energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate (primarily gas, oil and electricity market developments). Given the current high price

energy environment and growing energy demand, Canadians in both the public and private sectors are required to make choices about energy sources for the future. The electric power sector must make decisions about which energy sources to invest in, oil producers about which markets to target, governments about which technologies to invest in, consumers about which vehicles and home heating systems to purchase, and industry about which technologies, processes and types of energy to adopt.

The Board will focus its role in advising policy makers on providing input and advice on matters directly related to its regulatory role.

Plan to Achieve Priority

To ensure Canadians understand our rapidly changing energy environment, and have access to independent, objective energy information, the NEB is implementing an energy information program that focuses on emerging market issues and regulatory challenges. The energy information program includes:

- Energy Market Assessments, which provide Canadians with an update on developments and key issues in energy markets related to the NEB's regulatory oversight (e.g. electricity, natural gas and oil markets, oil and natural gas supply and demand, long-term outlook for Canada's energy future)
- Energy pricing website
- Short-term energy market outlooks
- Topical briefing notes to Board Members and the public on emerging issues

Performance Indicators

- Frequency of NEB information products being accessed
- Feedback from stakeholders regarding NEB information products

Section II

Analysis Of Program Activities By Strategic Outcome

Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.

Program Activity Name: Energy Regulation and Advice

Financial Resources (million \$)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
38.1	38.1	36.6

Human Resources (Full-time equivalents)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
307.6	307.6	296.6

The NEB's main business is energy regulation and the provision of energy market information. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids and other commodities, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework that allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

The Energy Regulation and Advice activity is achieved through the following five goals:

Goal 1. NEB-regulated facilities and activities are safe and secure, and are perceived to be so

Goal 2. NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected

Goal 3. Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets

Goal 4. The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement

Goal 5. The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes

The NEB delivers its programs under these Goals, as outlined in the following sections.

It has been determined that Goal 1, addressing safety and security, and Goal 2, addressing the environment are linked goals, each with its own focus but with common outcomes. For this reason the intent of each Goal is described first, followed by the objectives of the two goals, which are identical and stated once.

Goal 1 – NEB-regulated facilities are safe and secure, and are perceived to be so.

Financial Resources (million \$)

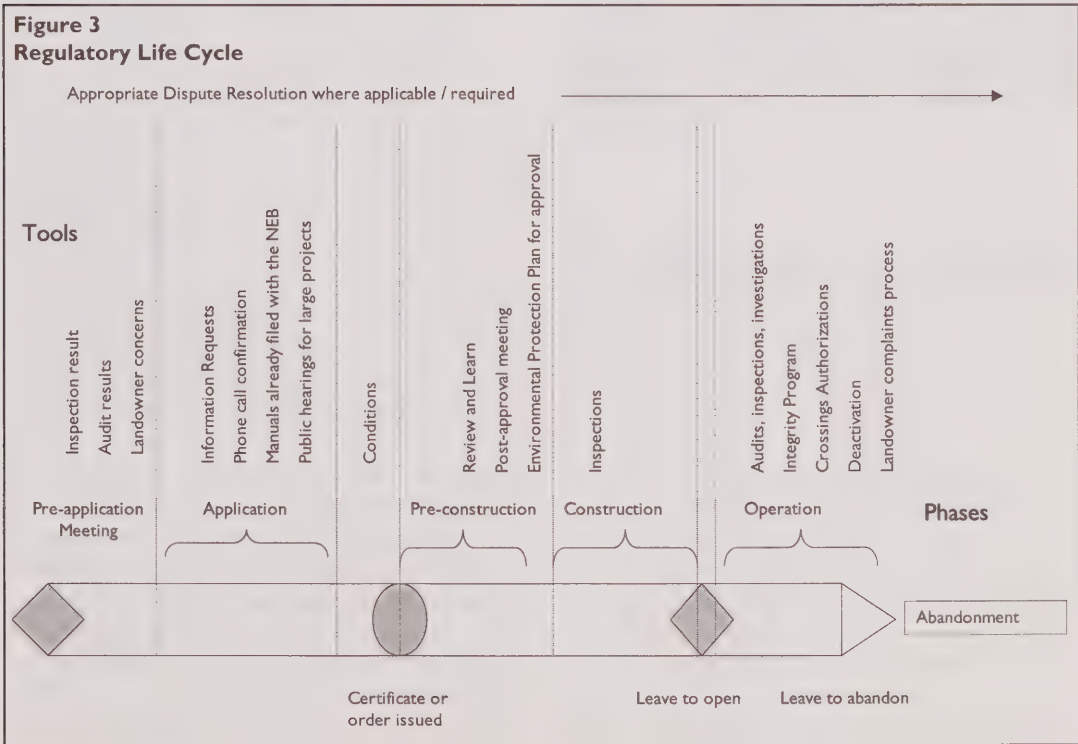
2007-2008	2008-2009	2009-2010
5.7	5.7	5.5

The NEB’s regulatory oversight encompasses the full life cycle of energy infrastructure projects within its jurisdiction (Figure 3). This includes the design, construction, operation and abandonment of oil and gas pipelines that cross provincial or international borders. The NEB’s mandate also includes oversight for the security of pipelines and international power lines, reflecting amendments made to the NEB Act that came into effect in April 2005.

The NEB’s involvement with the safety of a project begins when a company files an application to construct and operate a pipeline, processing plant or power line. Each application is reviewed from a safety perspective to ensure the project complies with safety regulations.

During construction, NEB inspectors address safety by verifying compliance with regulations and approval conditions, and with emergency response plans. Once the facility is operating, the NEB’s regulatory oversight covers its ongoing safety, including compliance with occupational safety regulations, security, integrity, damage prevention, and emergency response and contingency plans. The NEB ensures the safety of operating facilities by conducting inspections, investigating safety-related incidents and ruptures, and conducting management system audits.

The safety risks associated with facilities and activities regulated by the NEB are managed through competent design, construction, operation and maintenance practices. The



NEB plays a significant role in safety and security by ensuring a regulatory framework is in place that encourages companies to maintain or improve their safety and security performance. The Board ensures that safety and security risks associated with construction and operation of regulated facilities are identified and managed by pipeline companies.

Goal Measures

- Number of fatalities per year
- Number of pipeline ruptures and incidents per year
- Public perception of safety
- Number and significance of security infractions

Goal 2 – NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.

Financial Resources (million \$)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
4.6	4.6	4.4

Goal 2 expresses the NEB's commitment to protect the environment and respect the rights of those affected by the construction and operation of regulated facilities and activities. The NEB promotes environmental protection throughout the life cycle of a project, starting with environmental and socio-economic assessment of proposed projects at the application stage, inspection and monitoring of approved projects during construction and operation, auditing environmental protection programs, investigating spills and releases, and

ensuring that the abandonment of projects is carried out properly to protect the environment.

The NEB operates in a complex regulatory framework for environmental assessments. This includes the challenge of navigating environmental assessments through overlapping jurisdictions and various legislation (notably the NEB Act, the COGO Act and the recently amended CEA Act), coordinating with other regulatory agencies and conducting environmental assessments and regulatory processes that are increasingly complex and technically demanding. To address this, the NEB continues to work with other regulatory agencies, including the CEA Agency, federal departments, provinces and Northwest Territory Boards to improve the environmental assessment process and the coordination of regulatory processes.

To achieve the goal of respecting the rights of those affected, the NEB requires regulated companies to engage those people potentially affected by proposed projects. The NEB also ensures that interested parties can become involved in the NEB hearing process. Following project approval, the NEB actively follows up on issues brought forward by landowners, and if necessary acts as a facilitator between landowners and companies to ensure issues are resolved.

The construction and operation of facilities within the NEB's jurisdiction have the potential to adversely impact the environment and the rights of those affected by an NEB-regulated project. The NEB has in place and will continue to improve regulations, policies, tools, and procedures that efficiently and effectively ensure that its regulated facilities are designed, built and operated so that the environment is

protected and the rights of individuals are respected.

Goal Measures

- Percent of environmental conditions that achieve their desired end results
- Number of major releases into the environment per year⁴
- Indicators that the rights of those affected are respected

Goals 1 and 2 will focus on the following objectives over the planning period.

Objective 1: The NEB employs a life-cycle approach to the regulation of energy infrastructure.

The NEB's mandate requires the regulation of the design, construction, operation and abandonment of hydrocarbon pipelines that cross provincial or international borders. In applying regulatory oversight, the NEB strives to take a "life-cycle approach" through which: 1) no single life-cycle stage of energy infrastructure is considered in isolation from the others, and 2) the NEB addresses project risks using the appropriate regulatory tool at the appropriate stage of the project life-cycle.

Integrated compliance

As part of the Board's goal-oriented regulation approach, the NEB is implementing an integrated compliance system. This system supports effective and efficient decision-making with respect to where the NEB directs its compliance resources for safety, integrity, emergency, security and environmental management.

The end state for integrated compliance is a process which delivers a risk-based, life-cycle approach to regulation. It encompasses

the full life-cycle of a project, including design, construction and operation. It also incorporates two elements in the risk evaluation process: 1) risk posed by a project (project details, location and public concerns), and 2) risk posed by the operating company, based on compliance performance.

The project risk model is being developed through the small pipeline streamlining project (see Goal 3). Prioritization within the risk model is based on the traditional risk equation: risk = probability x consequence.

Regulatory risk is a measure of compliance performance, with probability indicative of the adequacy, implementation and effectiveness of an operating company's management system and programs. Consequence is measured through an evaluation of the probability of an event impacting safety, security or the environment, and the severity of such an impact.

The NEB's approach to ensuring the effective management of pipeline safety, security and environmental matters requires that regulated companies implement a comprehensive management system consisting of core programs for such matters as:

- Safety (Construction and Operation)
- Environmental Protection
- Pipeline Integrity
- Security
- Emergency Preparedness and Response

Through this initiative, compliance performance of a company will be directly linked to the adequacy and implementation

⁴ Major releases are defined as >100 m3 of liquid hydrocarbon.

of its programs to achieve the desired outcomes as set out within a goal-based regulatory requirement. By implementing an integrated compliance risk-based approach, inspections and audits will be focused on facilities and companies that will benefit the most from an NEB inspection or audit.

Elements required to operationalize integrated compliance and prioritized decision-making include improved data management, assessment tools, and performance measures. An integral component of the integrated compliance project is a set of leading indicators for measuring effectiveness with respect to safety, security and protection of the environment. Such measures consider the operating company's commitment to continual improvement and its ability to develop a management system culture.

The NEB expects to expand the integrated compliance project to include information from socio-economics, lands, and toll and tariff regulation in the process dedicated to a risk-based, life-cycle approach to regulation. Ultimately, the NEB will have tools and resources in place that optimise regulatory oversight, efficiency, and effectiveness throughout the life-cycle of regulated facilities.

Outcomes

- Effective resource management with compliance activities focused on prioritized areas
- NEB-regulated companies understand what is required to meet compliance requirements, and proactively meet them through management systems
- Regulated industry operates in a manner that protects the employee, contractor, public and the environment

Objective 2: The NEB, in partnership with federal and provincial/territorial agencies, has in place effective environmental assessment processes.

The Board is committed to developing efficient processes for completing the requirements of the CEA Act for NEB regulated projects. These projects often involve more than one responsible authority or federal authority. Dedicated partnerships with key regulatory and government agencies and stakeholders are required to facilitate both efficient application assessments and regulatory oversight during infrastructure life cycle.

Environmental assessment coordination program

Through the NEB's environmental assessment (EA) coordination program, the NEB is working with federal and provincial government departments to produce an environmental assessment process that meets all departments' EA obligations. Features of the EA coordination program include:

- NEB providing leadership in facilitating efficient and effective outcomes for EA processes
- Proactively communicating with government departments about the NEB's mandate and processes
- Working with government departments to coordinate EA processes and requirements
- Early coordination on appropriate signals of upcoming applications
- Review and learns with other departments after EA processes completed

Lead agency substitution

The NEB continues to pursue substitution as a way of conducting joint panel reviews. Under the CEA Act, the Minister of Environment may approve substitution of an NEB environmental assessment process for an environmental assessment by a review panel under the CEA Act. Substitution could make the review processes more efficient and timely without reducing the quality of the environmental assessment or compromising the public's ability to participate. Substitution of the NEB's hearing process for the CEA Agency's Joint Panel Review Process for large NEB regulated projects will achieve the NEB's objective for a more efficient process by reducing process uncertainty, reducing upfront coordination times and reducing the number of parties required in decision making.

Outcomes

- Clearly established process and timelines for coordination prior to receipt of a particular application
- Other regulatory authorities understand the NEB's mandate and process and cooperate effectively in the review and approval of applications
- NEB is the lead on all joint panel projects for large NEB regulated projects
- Clarity and better predictability for applicants

Objective 3: The NEB promotes sharing of information and best practices from pre-application to abandonment.

Part of the NEB's regulatory philosophy around goal-oriented regulation is to encourage the adoption of best practices for all periods of the facility life cycle. The NEB's full life-cycle responsibilities mean that it collects a significant amount of

information on the safety and environmental performance of its regulated companies. This life-cycle responsibility also provides the Board with ongoing, practical lessons about safety and environmental best practices which the NEB applies internally. The NEB continues to expand its information sharing through public reporting on pipeline integrity, environmental performance indicators, safety and security, and environmental protection and assessment best practices. The NEB also influences the use of new technology by raising awareness through meetings, partnerships, consultation and communication with industry. The NEB continues to consult with industry and interested parties to identify opportunities for improvement through participation in bodies such as the Canadian Standards Association (CSA).

Information sharing and best practices

The NEB is undertaking to first identify gaps for sharing best practices regarding safety, security, the environment, emergency management, integrity management, socio-economic and engagement practices of regulated companies. Next, the NEB will develop processes to address the gaps, and disseminate best practices information in these areas through targeted delivery venues. Disseminating best practices to industry allows industry as a whole to benefit from the accumulated knowledge of other industry participants.

Pipeline security management

In 2004, the NEB Act was amended to include the concept of security. In 2005, the NEB issued a Notice of Proposed Regulatory Change communicating its expectation that companies would have a Security Program. A tool that will assist both the Board and companies is a consensus-based guidance document explaining the elements of an

effective security program. The NEB is chairing a CSA sub-committee with industry participants. The committee's deliverables will include determining the elements of the standard as well as deciding whether the standard will be mandatory or serve as guidance.

Outcomes

- Regulated companies have an increased awareness of best practices and can make informed decisions about their implementation
- Standards and guidance document held and maintained by CSA for effective security program requirements

Goal 3 – Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets.

Financial Resources (million \$)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
9.9	9.9	9.5

The Board strives to ensure that Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets. The Board contributes to this goal through two main mechanisms: regulatory decisions around the construction and operation of energy infrastructure, and the provision of energy market information.

Pipeline infrastructure is essential to carry energy products from producers to Canadian consumers and export markets. The NEB-regulated pipeline system carried about \$100 billion in oil, oil products, natural gas and natural gas liquids in the last year. The pipeline structure provides enormous economic benefits to Canadians by transporting these products in a safe and environmentally responsible manner. The Board regulates the tolls and tariffs of

pipelines to ensure that there is a fair and adequate return to encourage investment and allow for effective maintenance.

High energy prices are a signal to producers to develop new energy sources, including frontier sources and alternative sources such as oil sands. Procedures also require investments in infrastructure to carry new production to energy users. Unnecessary delays in building new infrastructure imposes costs on producers as they cannot bring their new production to market. It also imposes costs on consumers because delays in bringing on new supplies perpetuate tight market conditions, leading to higher prices. Thus, it is important that the Board provide timely and predictable regulatory processes. The Board works to meet this commitment to clients through service standards which have been defined for many of the NEB's regulatory functions and associated services (Table 1).

The Board monitors energy markets and provides Canadians with a broad suite of information and analysis in areas primarily related to its regulatory mandate: natural gas, oil and electricity. The Board publishes a major outlook for Canada's energy future which serves as a basis for planning for many industry sectors. The Board will publish its next 25-year outlook in 2007. The Board monitors energy exports to ensure that Canadian energy users have access to domestically produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers, and to analyze whether energy markets are functioning properly. The Board also advises the Minister of Natural Resources of key energy market developments upon request and may provide recommendations on policy matters related to its regulatory role from time to time.

Goal Measures

- Indicators that Canadian energy and transportation markets are working well
- Indicators that the Board's advice and energy information products benefit Canadians
- Indicators that the Board's regulatory processes are efficient and effective

Goal 3 will focus on the following objectives over the planning period.

Objective 1: Regulatory processes fit the scope and risk of applications and other regulated activities.

Efficient application processing

To more efficiently consider facilities applications, a process will be established to determine what the appropriate areas

Table 1

NEB Service Standards

Reasons for Decision

- 80% of Reasons for Decision completed within 12 weeks following a public hearing

Export/import authorizations

- **Short term export orders** for oil, gas and natural gas liquids: 2 working days
- **Natural gas import and export orders**: 2 working days
- **Electricity export permits**: 80% in 75 days

Electricity export permits

Category A (complexity – minor)

- Applicant Notification: 100% within 10 calendar days
- Decision Release: 80% within 40 calendar days

Category B (complexity – moderate)

- Applicant Notification: 80% within 10 calendar days
- Decision Release: 80% within 90 calendar days

Category C (complexity – major)

- Applicant Notification: 80% within 10 calendar days
- Decision Release: No service standard

Onshore pipeline regulation (OPR) audits

- 80% of draft OPR reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work

Landowner Complaints

- **Respond with initial course of action**: 100% within 10 calendar days
- **Resolve the complaint**: 80% within 60 calendar days

Financial audits

- 80% of draft financial reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work
- 80% of final financial audit reports sent to company within 3 weeks of receiving the audited company's comments on draft financial report

Non-hearing Section 58 application cycle times

- **Category A** (complexity of issues considered minor): 80% of decisions released in 40 calendar days
- **Category B** (complexity of issues considered moderate): 80% of decisions released in 90 calendar days
- **Category C** (complexity of issues considered major): 80% of decisions released in 120 calendar days

COGOA applications

Well drilling applications

- Decisions rendered within 21 calendar days of receiving a complete application

Geological and geophysical applications

- Decisions rendered within 30 calendar days of receiving a complete application

CPRA applications

- 80% of decisions for Significant Discovery and Commercial Discovery Applications on Frontier lands rendered within 90 calendar days from the day that all information is available to begin the evaluation process

and depth of assessment should be. The process will include development of high level criteria for determining the types of regulatory processes that best suit the different applications it receives. Factors impacting the risks to safety, environment, people and markets of building pipelines will be examined as part of the risk assessment.

Expected results include a suite of process options that reflect the complexity and extent of the public interest issues associated with applications. This will result in more flexible processes that reduce cycle times, and reduce the number of applications required to be submitted for review. This objective will be implemented in conjunction with the NEB's integrated compliance approach.

Streamlined application processing

The NEB is working to streamline the application and assessment process for low-risk NEB Act section 58 facility applications. At the same time, the NEB will ensure that assessment scrutiny increases in a controlled manner with increasing application risk or uncertainty.

Small pipeline application streamlining

Using a simplified assessment process for low-risk facility application will reduce the time required for regulatory decisions on small, routine pipeline facilities, reduce industry's application costs related to small pipelines, and reduce industry avoidance of federal regulation for small pipelines. The process will include the following elements:

Technically uncomplicated, straightforward application

+

Satisfactory company compliance record

+

Life-cycle compliance tools available for any required project or company follow-up

=

Streamlined application assessment

A satisfactory company compliance record is verified using inspection reports, audit reports and condition compliance.

Objective 2: The NEB's energy information program focuses on emerging market issues and regulatory challenges.

Energy information program

The NEB collects and analyses information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring in order to support the Board's regulatory program and to provide information to support better decisions by policy makers, industry and the public. In its energy information program, the Board will focus on informing Canadians on energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate, which includes primarily gas, oil and electricity market developments.

The Board's energy information program is comprised of Energy Market Assessments, which provide detailed analyses of aspects of Canada's energy system, concise briefing notes, energy pricing information on the NEB website and semi-annual energy market outlooks.

NEB's Energy Information Program

- Energy Market Assessments
- Briefing notes
- Energy pricing information website
- Energy market outlooks

From time to time, the Board facilitates the provision of information in updated formats. Over the next planning period, the Board will be developing a process to convert Frontier Information Office reports, prepared under the COGO Act, from microfiche to a web-based digital format. This is a valuable service provided to industry. This data is used as an evaluation tool for industry to help determine their exploration and production interests in the federal non-accord lands. Without access to existing data on well data and geoscience data, companies could be forced into undertaking expensive exploration programs just to predetermine what is already known. As an example of a tangible benefit, \$5 million over five years for the electronic conversion of data will reap considerable returns in savings in exploration costs to industry. It should also reduce unnecessary exploration activity, thereby reducing the environmental impact of exploration activities. The microfiche conversions is currently unfunded and requires the support of central agencies before it can be undertaken.

Report on Canada's energy future

Part of the Board's energy information program, the Energy Futures project is a study of Canada's long-term energy supply and demand. The Board has undertaken cross-country consultations with key stakeholders and the report will integrate the analysis of energy sector markets into a single "all energy" market analysis and outlook. The Energy Futures project will describe plausible energy futures for Canada with a view to inform interested Canadians on how the energy system could evolve over the next 25 years to 2030. The report will include a range of potential scenarios for energy supply, demand, and air emissions. This report meets the Board's mandate under Part VI of the NEB Act section 118.

The Energy Futures Report will contain a reference case and scenarios that yield choices related to concrete options over a 25 year timeframe. Feedback from consultations indicates that Canadians want to see more frequent Energy Futures reports that are firmly grounded in sharing of information and increased dialogue like that conducted in the recent cross-Canada consultations. The value of energy information was emphasized for effective decision making. Energy Futures consultation reports can be found on the NEB website at www.neb-one.gc.ca/energy/EnergyFutures/2006/index_e.htm.

Outcomes

- Efficient, streamlined applications processes; reduced cycle times
- Project proponents are clear about the timeframe and process involved for their applications
- Canadians are able to make informed choices about energy market options

Goal 4 – The NEB fulfils its mandate with the benefit of effective public engagement.

Financial Resources (million \$)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
2.7	2.7	2.6

The NEB's focus on effective public engagement processes is key to making decisions in the public interest, and to providing efficient regulatory processes and practices. Processes are designed so that decision makers are presented with the complete range of views required to make fully informed decisions in the Canadian public interest. This enables parties impacted by projects that are before the

Board to provide effective input into the Board's decision-making process.

In recent years, there has been a trend of increased public participation in government decision-making, as more and more Canadians want to be involved in decisions that affect their lives. The Board has responded by adapting its processes to accommodate participation in Board processes for parties to Board matters. The Board's objective is to maintain the implementation of its mandate while providing ease of participation.

Accordingly, the Board is continually implementing new approaches to make the Board's processes accessible to all Canadians. For example, the accommodations made to NEB processes in the review of the Mackenzie Gas Project in 2005 – 2006 were welcomed by intervenors. Further, simplified processes, information sessions, and Internet accessible regulatory documents are some of the innovations that have been introduced by the Board. Stakeholder feedback has been positive in response to the Board's efforts to enable effective participation.

Looking forward, the Board has committed to reviewing options for interest-based approaches. The NEB has already had success with promoting negotiated settlements where possible, and sees room for increased use of non-hearing approaches.

One obstacle to full and effective participation is the Board's lack of authority to grant funding to qualified public participants. The Board's objective is to find a mechanism by which the Board can obtain participant funding. The NEB is evaluating options and developing an action plan to address this concern.

Goal Measure

- Board processes provide for effective participation by parties to Board matters

The Board will focus on the following objectives for Goal 4 over the planning period.

Objective 1: Engagement and communication practices for NEB matters meet the needs of stakeholders

The purpose of the engagement portion of this objective is to ensure that both the Board's and public stakeholders' needs are met by effective participation in Board processes. The Board will implement its new public engagement program which will proactively assist Canadians to effectively participate in Board matters (Table 2).

Northern engagement

A number of drivers contribute to the NEB's work to define and establish its northern engagement program. They include:

- Anticipated increase in oil and gas activity in the North
- Role of NEB often not understood in the North
- Northern community and advisory board members are requesting that the NEB take a more active role through increased local presence in discussions and decision-making on resources

In 2007 – 2008, the NEB will work to develop approaches for northern engagement based on community research conducted in 2006 – 2007 (Figure 4). The participatory research approach, which includes Community Assistants advising on community protocols and wishes, will yield an understanding and sensitivity of the community context.

Table 2**Elements for effective participation in Board processes****Principles**

- Engagement supports effective regulatory oversight
- Each situation must be assessed and the best tools chosen for the case

Tools

- Templates for public presentations
- Process for initiating engagement process
- Public engagement portal (toolkits, issue tracking, information sources, practitioners, databases)
- Public and Aboriginal engagement plans, including objectives and measures
- Follow-up satisfaction surveys

Processes

- Pre-application engagement
- Landowner engagement
- Appropriate Dispute Resolution

Outcomes

- Improved responsiveness to stakeholder needs and situations
- Strengthened relationships with stakeholders
- All relevant information comes before the Board in hearing matters
- NEB mandate fulfilled with the benefit of public involvement

Based on understanding developed through community interviews and feedback, the NEB will identify and implement engagement practices for meeting the unique needs of northern communities. This will provide a foundation for the NEB's regulatory oversight work in the North (Figure 5). Outputs include a northern engagement toolbox for staff, along with training and communication for how and when to use the tools. Ultimately, by proactively engaging northern communities prior to the expected increase in oil and gas activities, the Board will facilitate responsible and timely development of these resources.

Outcomes

- NEB's engagement approaches meet the needs of the NEB and northern communities

- Responsible and timely development of northern oil and gas resources

Proactive communications strategy

The NEB is following a proactive communication strategy focusing on communicating the NEB's role, enabling participation in Board matters as required, and providing key energy information. Key elements for delivering on this strategy include information tools for Canadians who wish to obtain accurate, relevant energy market information (e.g. Energy Pricing page on the NEB website); support in early public engagement initiatives to better inform Canadians as new projects get underway in targeted areas; and a new branding strategy to better incorporate NEB vision and values.

Improved website and electronic communication

Over the next year the NEB will be updating its website in order to make the Board more accessible, and to pro-actively explain its role to Canadians.

Electronic communication will be developed to the level of a tool that stakeholders can use to inform themselves about the Board's mandate and, if they are affected, how to be involved in the Board's processes.

The website will reflect the direction and branding of an updated NEB communications strategy, so that it meets audience informational and navigational needs, is more efficient to maintain and is compliant with Government Online and Common Look and Feel standards as set by Treasury Board.

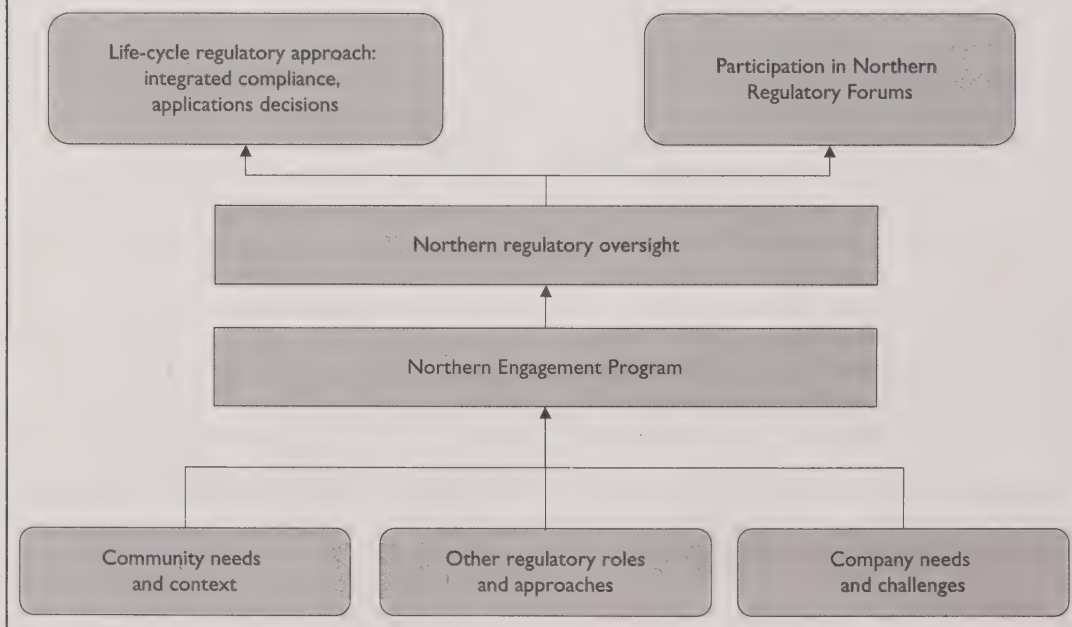
Figure 4
Areas for Northern Engagement Research



Outcomes

- Canadian public has easy access to appropriate information about the NEB's directives, processes and its mandates, including how to participate effectively in NEB matters

Figure 5
Northern Engagement Regulatory Outcomes



- NEB proactively engages stakeholders through targeted communications, outreach programs and activities, with a focus on evaluation and continual improvement

Objective 2: The NEB has a range of interest-based approaches to fulfill its regulatory mandate.

For those applications and processes within the NEB's control, the Board's direction is to use interest-based processes where possible and, generally, to explore their use prior to relying on adjudicative processes. This should also result in more efficient processes, reduced cycle times and costs. At the same time, there are instances where a hearing is the most effective and appropriate approach. Interest-based approaches and hearings together form a range of process options which the Board can use according to the specifics of the application. Over the next year, the NEB will develop a suite of interest-based processes for regulatory processes.

Outcomes

- Improved regulatory cycle times
- Better outcomes for proponents and society

Examples of interest-based approaches

- Appropriate Dispute Resolution (negotiation, mediation, workshops to increase understanding)
- Negotiated settlements (market participants make their own decisions instead of imposing the judgements and decisions of the regulatory agency)
- Collaborative regulatory development between industry and different levels of government

Objective 3: The NEB has and employs participant funding for infrastructure applications.

NEB public proceedings involve a wide range of stakeholders affected by energy infrastructure. Participant funding is widely considered to be a prerequisite to enable members of the public to effectively participate in quasi-judicial regulatory processes. Public participants in federal environmental assessments such as panel reviews and comprehensive studies are entitled to participant funding through the CEA Agency.

A key driver for the NEB to establish a participating funding program is regulatory efficiency and effectiveness. Having participant funding will help enable the NEB to effectively use the substitution provision under the CEA Act. Through this provision, the NEB can be designated by the Minister of Environment to act as the lead agency in applications directly related to its mandate. This provision allows the substitute authority to design and implement the regulatory environmental approval process. This arrangement reduces the duplication of regulatory and administrative requirements between different agencies that would otherwise need to be involved, without reducing the quality of the environmental assessment or compromising the public's ability to participate.

The inability to designate participant funding is an impediment to the NEB fully taking on the role of lead agency in a case of substitution. The intent of this objective is to find a mechanism by which the Board can obtain participant funding along a model similar to that employed by the CEA Agency.

Outcomes

- NEB able to function fully as a lead agency when designated substitution under the CEA Act
- Outcomes that reflect the public interest

Goal 5 – The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective support processes.

Financial Resources (million \$)

2007-2008	2008-2009	2009-2010
15.2	15.2	14.6

Goal 5 focuses on the leadership and management accountabilities needed to support a high performance organization that delivers on its commitments. This goal is about sound business management and effective decision-making, to ensure that the organization has the people, technology, facilities, records management procedures, and financial resources available to carry out its mandate.

The NEB's core work includes, but is not limited to: processing of oil, gas, electricity, commodity, and exploration and development applications within the NEB's mandate; regulatory oversight for safe, secure, economically and environmentally sound construction and operation of approved projects; and provision of energy and energy market information. Core work utilizes approximately 80 percent of NEB resources.

An important focus for the NEB over the next planning period continues to be addressing the challenge of recruiting, developing and retaining the technical and analytical expertise that is essential to

delivering on expected business results. In a highly competitive employment market, and at a time of high demand for expertise throughout the energy sector, the NEB has identified ensuring the capacity to deliver on its mandate as a critical issue over the next planning period. The NEB's strategy for building capacity includes recruitment and retention strategies, succession planning, leadership development, and a development and performance management system.

The NEB continues to implement an ISO-standard Quality Management System as part of our commitment to remain a respected leader in energy regulation. This will assist the NEB in establishing a culture of continuous improvement and ensure consistency in direction and results.

Goal Measures

- Employee satisfaction
- Per capita cost of regulation
- Progress against planned activities

Goal 5 will focus on the following objectives over the planning period.

Objective 1: The NEB has the necessary capacity to fulfill its mandate

The period covered by the NEB's current People Strategy (human resources plan) continues to be a time of great change and challenge, both outside and inside the NEB. Staff will face increasing demands as a result of globalization, shifts in resource supply and technology changes. Leaders are required to implement a results-based approach emphasizing innovation, accountability and risk taking, while dealing with an increasingly diverse workforce. The NEB will experience intense competition for a smaller pool of knowledgeable, competent employees required to carry out its mandate.

The NEB is currently in an environment where it must compete with the responsiveness of the private sector in offering competitive wages and benefits. The rate of attrition due to industry's active recruitment within the energy sector, and due to impending retirements means that retaining staff at mid and senior levels will become increasingly important to our success.

To meet these challenges, the NEB requires strong leadership, a sustained commitment to creating a highly desirable workplace for all qualified candidates, and an on-going long-term strategy to ensure that the organization has the necessary capacity to fulfil its mandate.

Recruitment, retention, succession planning

Given the unique role that the NEB plays on behalf of the Canadian public, the greatest challenge is to attract and retain the people needed to enable the NEB to fulfill its mandate. The NEB's People Strategy outlines its long-term needs and approach for recruiting and retaining qualified employees. Through this plan, the NEB is updating and improving recruitment and retention strategies and success planning on a number of fronts (Figure 6). The NEB's goal is to foster the commitment and dedication of individual employees through:

- Greater flexibility and use of various staffing mechanisms
- Ensuring our human resource systems and processes support incentives and flexible work arrangements
- Provision of appropriate and timely learning and development programs
- Well-crafted, comprehensive accountabilities and measurement criteria

Tools that will help the NEB achieve this goal include standards for human resources services, employee opinion surveys, NEB branding literature for post-secondary recruitment, employment equity outreach, a leadership competency model and development program, and a project management training program.

Business Continuity Plan

Treasury Board's Government Security Policy requires departments to establish a business continuity planning program to provide for the continued availability of critical services and assets, and of other services and assets when warranted by a threat and risk assessment. Critical services and associated assets must remain available in order to assure the health, safety, security and economic well-being of Canadians, and the effective functioning of government.

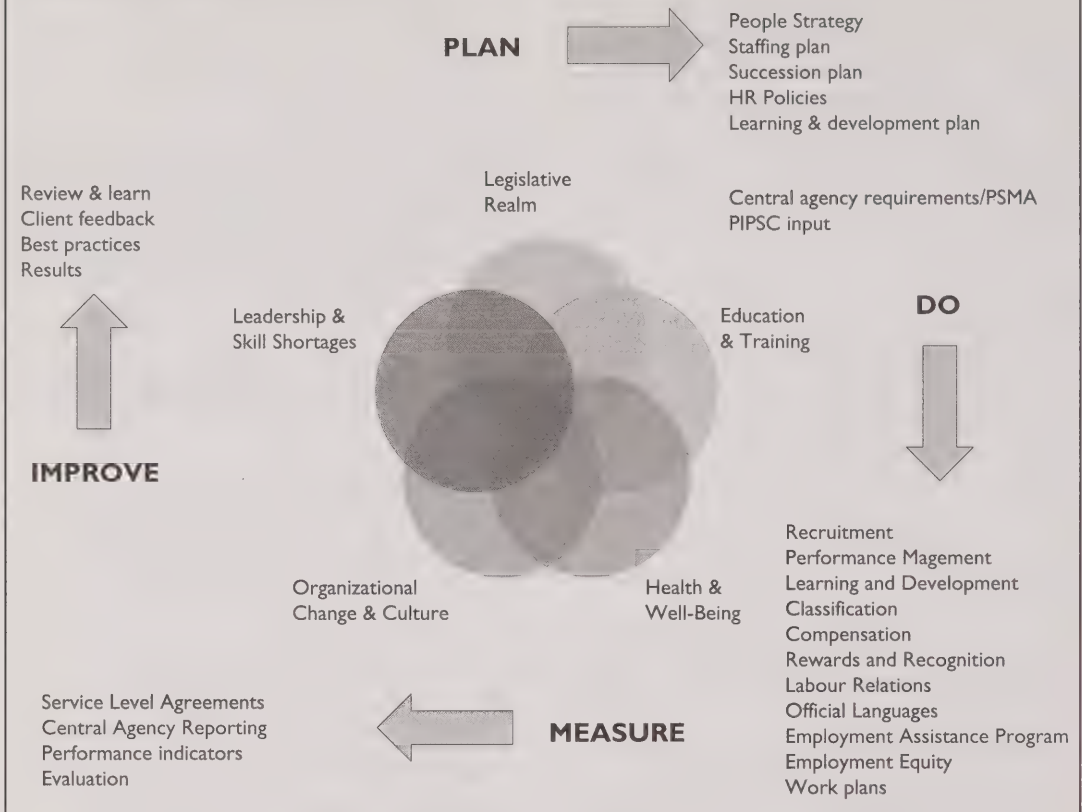
The NEB's Business Continuity Plan will be updated to meet organizational and policy requirements, enabling the allowing the NEB to recover and operate in an emergency situation. The Business Recovery objectives and documentation will be updated, and training provided for staff who would be involved in carrying out the plan.

Resource management

The NEB follows government-wide modern comptrollership practices, including sound risk management practices and integration of financial and non-financial information. Over the next planning period, the NEB will introduce improvements to resource management processes to make them more value added and timely:

- Complete revitalized business planning process
- Establish a business plan quarterly review process

Figure 6
NEB People Strategy Framework



- Enhance accounting system for reporting purposes
- Develop NEB cost matrix to cost major processes and activities
- Revise Time Reporting System to reflect business plans
- Train NEB management in resource management
- Rebuild analytical structure and capacity in financial services
- Introduce improved forecasting and reporting process
- Document key processes for Quality Management System

Information Management Renewal

This initiative is a series of inter-related projects to update information management practices at the NEB. The purpose of the renewal project is to manage our information assets in a way that improves their accuracy, availability, and ultimately value to the organization. Effectiveness in information management will assist in improving the capacity of the organization in carrying out its business.

Outcomes

- Current recruitment and retention strategies that meet the business needs

- of the organization and labour market trends of the region / country
- The right people are in the right place at the right time
- Current Business Continuity Plan in place ready to be executed by trained staff
- Value added resource management process
- Staff have the tools and training to carry out their information management responsibilities

Objective 2: The NEB lives a results-based culture of excellence

The NEB is committed to demonstrating excellence in all aspects of its work. In addition to following the Government of Canada's management direction for accountable government that is responsive to the needs of Canadians, the NEB invests in people, processes, systems and information needs to improve results. The NEB's focus is on supporting career management through development plans, mentoring and challenge opportunities. Tools and processes related to performance will be further enhanced including other forms of formal recognition and awards.

Leadership and development programs

The NEB is developing a Learning Framework which promotes NEB culture and proactively addresses NEB employee attraction, engagement and transition challenges.

- The NEB's on-boarding program will be enhanced to actively uphold NEB culture and reduce new employee settling-in time requirements.
- Individual learning plans will develop fundamental skill for delivering service and for understanding NEB's unique work.

- Government-specific learning events will be delivered to ensure that employees and leaders fully understand their legal responsibilities and unique roles as public servants. This includes a NEB specific management tools training course currently under development.
- The NEB's Leadership Development program will be expanded to include criteria for evaluating high potential employees into the leadership stream and for communicating these Board-wide.
- Activities for facilitating the proactive transfer of knowledge will be implemented (e.g. formal mentoring program).

Recognition and reward programs

With the current labour market in Alberta and more particularly, Calgary, the importance of recognition as a means of increasing employee retention has been recognized. The leadership of the NEB has identified a revised rewards and recognition program as a priority. The NEB Rewards and Recognition Policy will be updated, incorporating new means of recognizing our employees and their achievements that support our strategic plan.

Corporate performance measures

The NEB will review its suite of corporate measures to consolidate and establish clear linkages between the NEB's regulatory program and strategic outcomes. Appropriate measures at every level will enable all to see the line of sight along the results chain between their work, their program outcomes, and the Board's strategic goals (Figure 7). This process ultimately enables the NEB to make continuous improvements toward efficient and effective regulatory processes. The NEB's regulatory framework will form the basis for the suite of corporate performance measures.

Outcomes

- Skilled and well-trained workforce; strengthened organizational leadership and culture
- Timely recognition for performance; support for innovation
- Organization able to implement results-based approach; increased value-added in regulatory processes

Objective 3: The NEB has a fully operational quality management system

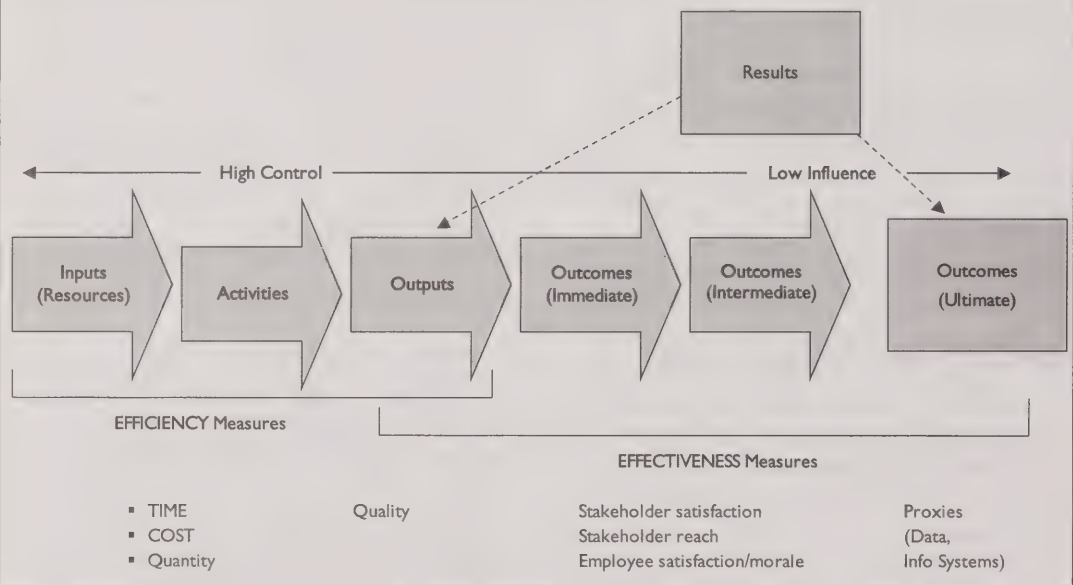
The NEB's Quality Management System (QMS) is the framework of processes and accountabilities by which we ensure we

meet the needs of our stakeholders, today and in the future. The documentation of key business processes and associated performance measures assists our employees in delivering improved service on a consistent basis to our clients. The NEB will be completing the basic building blocks of our QMS, including process documentation, updating internal communication processes, monitoring and measuring process performance, audits and continual improvement.

Outcomes

- A firmly entrenched culture of quality

Figure 7
Results Chain and Measures



Section III

Supplementary Information

Organizational Information

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Planning, Policy and Coordination; and

Integrated Solutions. In addition, the Executive Office includes the specialized services of Legal Services⁵ and Regulatory Services. The reporting structure to the Chairman and CEO is as follows:

Figure 8
NEB Organizational Structure



5 Legal Services is accountable to the Chairman and Board Members for the provision of legal advice. It is accountable to the Chief Operating Officer for its operations and administrative matters.

Financial Information

Table 3

Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents

(\$ millions)	Forecast Spending 2006-2007	Planned Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010
Energy Regulation and Advice	37.9	38.1	38.1	14.6
Budgetary Main Estimates (gross)	37.9	38.1	38.1	36.6
Total Main Estimates	37.9	38.1	38.1	36.6
<i>Adjustments:</i>				
Supplementary Estimates:				
Operating budget carry forward	0.7			
Other				
Treasury Board Vote 15				
Employee Benefit Plan				
<i>Total Adjustments</i>	0.7			
Total Planned Spending	38.6	38.1	38.1	36.6
Total Planned Spending	38.6	38.1	38.1	36.6
Less: Non-Respendable revenue	40.1	39.6	39.6	38.3
Plus: Cost of services received without charge	6.0	5.9	5.9	5.9
Net cost of Program	4.5	4.4	4.4	4.2
Full Time Equivalents	305.1	307.6	307.6	296.6

Government of Canada Outcomes

The NEB's Program Activity: Energy Regulation and Advice, contributes to the achievement of the following Government of Canada's Outcome areas: strong economic growth, a clean and healthy environment and a fair and secure market place.

Annual Spending Levels

This table shows a reduction in annual spending levels in 2009 – 2010. However, since these funding levels were set, the level of industry activity has increased rapidly and is expected to stay high. To respond to the

substantial increase in the NEB's workload over the planning horizon, the NEB will be preparing a detailed submission to Treasury Board outlining its resource requirements. Based on workload projections, it is anticipated that the Board will require an increase of up to 20 percent in its funding over the planning period and through projections into the further future. The Board will also be preparing a submission to Treasury Board for resources to cover the cost of conversion of data to from microfiche to a web-based digital format to make it accessible to industry. The NEB is a cost recovery organization.

Table 4**Program by Activity**

Program Activity	2007-2008		Total Main Estimates	Total Planned Spending
	Budgetary Program	Gross		
Energy Regulation and advice	38.1	38.1	38.1	38.1
Total	38.1	38.1	38.1	38.1

Table 5**Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates**

2007-2008		Current Main Estimates 2007 – 2008	Previous Main Estimates 2006 – 2007
Vote or Statutory Item			
30	Program expenditures	33.3	33.3
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.8	4.9
	Total Department or Agency	38.1	38.2

Table 6**Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates**

2007-2008		Energy Regulation and Advice	Total
(million \$)			
Total Planned Spending		38.1	38.1
<i>Plus: Services Received without Charge</i>			
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada		3.7	3.7
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board (excluding revolving funds)		2.1	2.1
Worker's compensation, cost recovery audit costs and miscellaneous costs provided by other departments		0.1	0.1
		5.9	5.9
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>		39.6	39.6
2007-2008 Net cost of Department		4.4	4.4

Table 7

Sources of Responsible and Non-Responsible Revenue

(million \$)	Non-Responsible Revenue			
	Forecast Revenue	Planned Revenue	Planned Revenue	Planned Revenue
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Energy Regulation and Advice	40.1	39.6	39.6	38.3
Total Non-Responsible Revenue	40.1	39.6	39.6	38.3

Table 8

NEB Program Activity Architecture

Department	National Energy Board			
Strategic Outcome	Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.			
Program Activity	1.0 Energy Regulation and Advice		2.0 Support Governance	
Description	The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework which allows these economic activities to occur when they are in the public interest.		The Support Governance activity enables the NEB's regulation and advice mandate by providing, managing and maintaining necessary support services. These include infrastructure and facility management, financial and human resource services and, information systems and management services. In addition, the activity includes overseeing and administering the application of legislation and regulations associated with the provision of these supporting services.	
Program Sub-Activities	1.a) Decide in the Public Interest	1.b) Assure Compliance	1.c) Provide Energy Advice	
	Assess and process regulatory applications submitted under the Acts administered by the National Energy Board; engage and liaise with stakeholders; address landowner complaints, and provide appropriate dispute resolution services.	Conduct safety, security and environmental inspections and audits, incident investigation, monitoring of emergency response procedures; regulate exploration and development of hydrocarbon resources in non-accord frontier lands; develop regulations and guidelines with respect to the above and conducts financial surveillance and financial audit of companies under the NEB's jurisdiction. Responsibilities are pursuant to the NEB Act, COGO Act, CPR Act and <i>Canada Labour Code</i> .	Conduct energy industry and market surveillance, including the outlook for the supply and demand of energy commodities in Canada; and provide energy advice to the Minister.	

Department's Regulatory Plan

The NEB plans to address the following regulatory changes and updates in the 2007 – 2008 planning period.

Regulations	Expected Results
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities in support of oil and gas programs in frontier lands.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i> . Rewrite to a goal-oriented style. Updated and streamlined administration.
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	Modifications to the existing regulations arising from a request from the electricity industry.
<i>National Energy Board Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities, to more effectively address safety in the proximity of pipelines. Will replace the <i>National Energy Board Pipeline Crossings Regulations, Parts I and II</i> .
<i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>	Consider reviewing and modifying the existing regulations and guidance notes based on experience gained regarding the effectiveness of the NEB's move towards goal based regulation. Incorporate new provisions pertaining to security, decommissioning, incident reporting and operations and maintenance.

Plan de réglementation du Ministère

L'ONE prévoit faire les modifications et mises à jour réglementaires suivantes au cours de la période de planification 2007-2008.

Résultats prévus	Instrument de réglementation
<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts à l'appui des programmes concernant le pétrole et le gaz dans les régions pionnières.</p>	<p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada;</p> <p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre Neuve; et</p> <p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse</p>
<p>Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada.</p>	<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada; Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de Terre Neuve; et</p> <p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse</p>
<p>Refonte sous la forme d'un règlement axé sur les buts.</p>	<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle Écosse</p>
<p>Modernisation du règlement et simplification de son administration.</p>	<p>Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie</p>
<p>Modification du règlement en vigueur à la demande du secteur de l'électricité.</p>	<p>Règlement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie</p>
<p>Ce règlement remplacera les Règlements de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipe lines, parties I et II.</p> <p>Revue et modification du règlement et des notes d'orientation actuels à la lumière de l'expérience acquise par l'ONE au sujet de l'efficacité de la transition vers une réglementation axée sur les buts.</p> <p>Ajout de nouvelles dispositions ayant trait à la sûreté, à la désaffectation, au signalement des incidents ainsi qu'aux activités d'exploitation et d'entretien.</p>	<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres</p>

Tableau 8		Architecture des activités de programme de l'ONÉ	
Ministère ou organisme	Résultat	Stratégique	Activité de programme
Office national de l'énergie	Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONÉ.	L'activité Soutien de gouvernance englobe la prestation et la gestion permanentes des services de soutien, grâce auxquelles l'ONÉ peut s'acquitter de son mandat de réglementation et de prestation de conseils. Ces services comprennent la gestion de l'infrastructure et des installations, les finances et les ressources humaines ainsi que l'information. S'y greffent l'application des lois et règlements liés à la prestation de ces services de soutien et la surveillance en matière d'application.	2.0 Soutien de gouvernance
Description	Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.	1.0 Réglementation et conseils en matière d'énergie	1.0 Rendre des décisions dans l'intérêt public
Sous-activités du programme	Évaluer et traiter les demandes soumises à l'approbation réglementaire en vertu des lois administrées par l'Office national de l'énergie; engager des discussions et entretenir des rapports avec les parties prenantes; traiter les plaintes des propriétaires fonciers et offrir des services (mécanisme de) de règlement approprié des différends.	Mener des inspections et vérifications de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement, faire enquête sur des incidents, surveiller l'exécution des procédures d'interventions en cas d'urgence; réglementer les activités d'exploration et de mise en valeur des hydrocarbures dans les terres domaniales non assujetties à un accord; élaborer des règlements et lignes directrices concernant les activités ci-dessus; surveiller et vérifier les aspects financiers des activités des sociétés de son ressort. Ces responsabilités lui incombent aux termes de la Loi sur l'ONÉ, de la LOPC, de la LFH et du Code canadien du travail.	Surveiller l'industrie et les marchés énergétiques, y compris l'évaluation des perspectives d'offre et de demande de produits de produits énergétiques au Canada; fournir des conseils sur l'énergie au ministre.

Tableau 4				
Activités de programme				
2007-2008				
Budget	Programme Brut	Total pour le budget principal	Total des dépenses prévues	
38,1	38,1	38,1	38,1	
Réglementation et conseils en matière d'énergie				Total
38,1	38,1	38,1	38,1	

Tableau 5				
Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal 2007-2008				
Poste voté ou législatif	Budget principal	Budget principal	Budget principal	
30	Dépenses du programme	Contributions aux avantages sociaux des employés	Total pour le Ministère ou l'Organisme	
(S)				
33,3	33,3	4,8	38,1	38,2

Tableau 6				
Coût net pour le Ministère pour l'année budgétaire 2007-2008				
(en millions de dollars)				
Total des dépenses prévues				
Plus : Services reçus à titre gracieux				
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada				
Contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le Conseil du Trésor (exception faite des fonds renouvelables)				
Indemnisation des victimes d'accidents du travail, coûts liés à la vérification du recouvrement des frais et divers coûts assumés par d'autres ministères				
3,7	3,7	2,1	0,1	5,9
3,7	3,7	2,1	0,1	5,9
38,1	38,1	39,6	4,4	5,9
Moins : Revenus non disponibles				
Coût net pour le Ministère pour 2007-2008				
38,1	38,1	39,6	4,4	4,4

Tableau 7				
Sources des revenus disponibles et non disponibles				
Revenus non disponibles				
Prévisions de revenus	Revenus prévus	Revenus prévus	Revenus prévus	
2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
40,1	39,6	39,6	38,3	
40,1	39,6	39,6	38,3	
Réglementation et conseils en matière d'énergie				
40,1	39,6	39,6	38,3	
Total des revenus non disponibles				

Tableau 3

Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein			
Prévision des dépenses	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010
(en millions de dollars)			
Activité de programme :	37,9	38,1	38,1
Réglementation et conseils en matière d'énergie			
Budgetaire du Budget principal des dépenses (brut)	37,9	38,1	38,1
Total du Budget principal des dépenses	37,9	38,1	36,6
Rajustements			
Budget supplémentaire des dépenses			
Report du budget de fonctionnement	0,7		
Autre			
Crédit 15 du Conseil du Trésor			
Régime d'avantages sociaux des employés			
Total des rajustements	0,7		
Total des dépenses prévues	38,6	38,1	38,1
Moins : Revenus non disponibles	40,1	39,6	38,3
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	6,0	5,9	5,9
Coût net pour le Ministère	4,5	4,4	4,2
Équivalents temps plein	305,1	307,6	296,6

Résultats du gouvernement du Canada

L'activité de programme de l'ONE, Réglementation et conseils en matière d'énergie, contribue à la réalisation des résultats du gouvernement du Canada dans les domaines suivants : une forte croissance économique, un environnement sain et un marché juste et sécuritaire.

Dépenses annuelles

Le tableau montre une réduction des dépenses prévues en 2009-2010. Depuis l'établissement des prévisions, cependant, le secteur a connu une grande activité et on s'attend à ce que ce niveau d'activité se maintienne. Pour composer avec

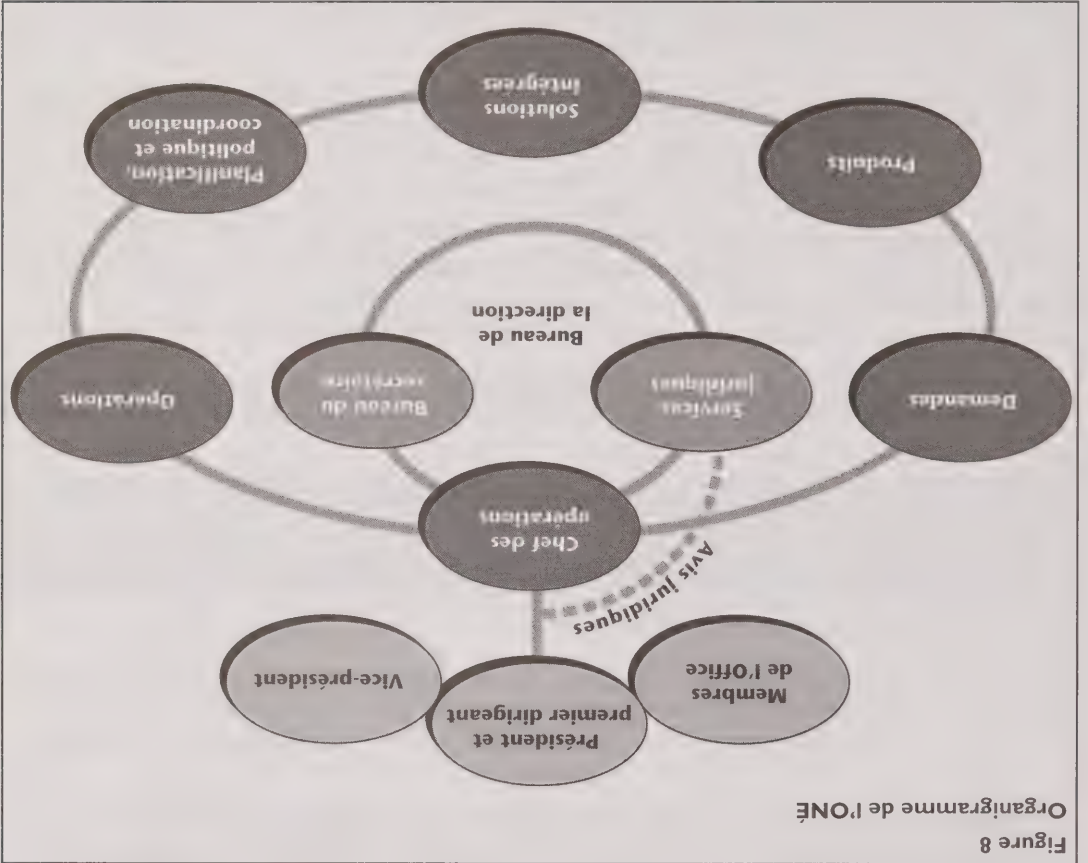
L'accroissement substantiel de sa charge de travail au cours de l'horizon de planification, l'Office présentera au Conseil du Trésor un document détaillant ses besoins en ressources. Selon les prévisions de charge de travail, l'ONE prévoit avoir besoin d'une augmentation pouvant atteindre 20 pour cent du financement qui lui est accordé, tant au cours de la période de planification qu'à plus long terme. L'Office présentera également au Conseil du Trésor un document sur les ressources requises pour la conversion de données d'un support microfiche à un format numérique sur le Web, afin que le secteur y ait plus facilement accès. L'ONE est un organisme régi selon le principe du recouvrement des frais.

Section III

Renseignements supplémentaires

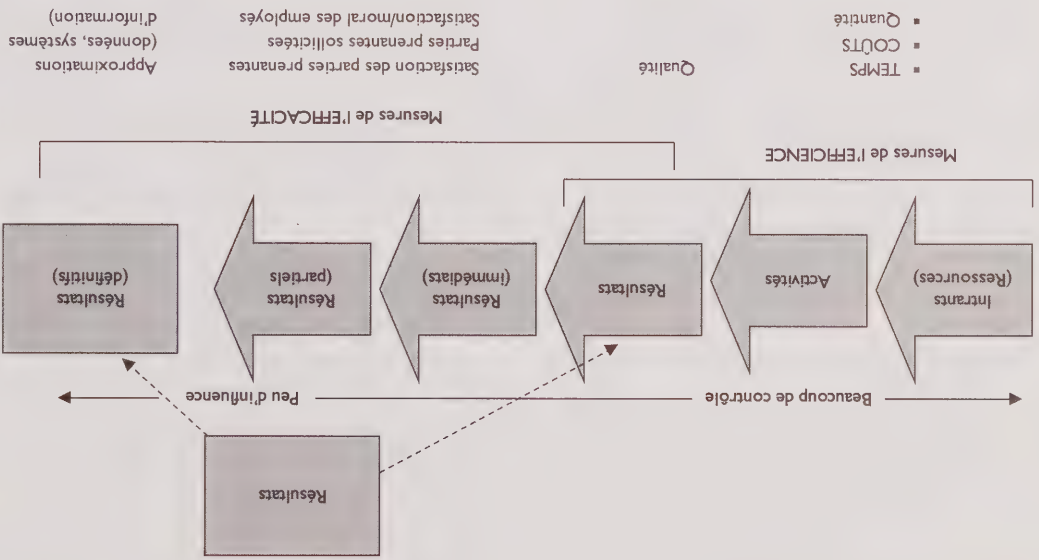
Renseignements sur l'organisation

L'Office est structuré en cinq secteurs de responsabilité : Demandes, Produits, Services juridiques, Bureau du secrétaire et Solutions intégrées. La figure ci-dessous illustre les rapports hiérarchiques avec le président et premier dirigeant de l'Office.



5 Les Services juridiques rendent compte au président et aux membres de l'Office pour ce qui est de la prestation d'avis juridiques, mais relèvent du chef des opérations en ce qui concerne les questions administratives et opérationnelles.

Figure 7
Chaîne de résultats et mesures



- Une culture de la qualité bien enracinée
- Résultats**

L'ONF mettra la dernière main aux composantes de base du SQO, notamment à la documentation des processus, la mise à jour des processus de communication interne, le suivi et l'évaluation de la performance des processus, les vérifications et l'amélioration continue.

Objectif 3 : L'ONF a en place un système de gestion de la qualité pleinement opérationnel.

Le système de gestion de la qualité (SQO) de l'ONF constitue le cadre des processus et des responsabilités en fonction desquels l'ONF s'assure de répondre, aujourd'hui et à l'avenir, aux besoins des parties prenantes. La documentation décrivant les principaux processus opérationnels et les mesures de rendement s'y rapportant aide les employés à dispenser, de manière constante, des services améliorés aux clients de l'Office.

- Personnel qualifié et compétent; culture et leadership organisationnels renforcés
 - Reconnaissance du rendement en temps opportun; soutien à l'innovation
 - Organisation capable d'adopter une approche axée sur les résultats; avantage de valeur ajoutée dans les processus réglementaires
- Résultats**

faire le lien avec leur travail, les résultats de programmes et les buts stratégiques de l'ONF (figure 7). Il s'agit d'un processus qui permettra à l'ONF d'apporter des améliorations connues pour établir des processus réglementaires qui sont efficaces et efficaces. Le cadre réglementaire de l'ONF constituera la base de la gamme de mesures du rendement organisationnel.

Étant donné l'actuel marché de l'emploi en Alberta, et plus particulièrement à Calgary, il a été reconnu qu'il est essentiel de disposer d'un solide programme de reconnaissance comme moyen de favoriser le maintien en poste des employés. La direction de l'ONF a déterminé qu'il était prioritaire de revoir l'actuel programme de reconnaissance et de récompense du mérite. La politique de l'ONF en matière de reconnaissance et de récompense du mérite sera donc mise à jour et comportera de nouveaux moyens de reconnaître l'apport et les réalisations des employés qui contribuent à la réalisation du plan stratégique.

Mesures du rendement organisationnel

L'ONF passera en revue sa gamme de mesures du rendement, afin d'établir des liens clairs entre le programme de réglementation et les résultats stratégiques. L'établissement de mesures appropriées à tous les niveaux permettra à tous les membres du personnel d'avoir une vue d'ensemble de la chaîne de résultats et de

Programmes de reconnaissance et de récompense du mérite

- Des activités visant à faciliter le transfert de connaissances seront établies (p. ex., un programme formel de mentorat).
- Le programme de perfectionnement du leadership de l'ONF sera élargi de manière à comporter des critères d'évaluation des employés qui présentent un potentiel élevé, dans le but de les aiguiller vers la voie menant au leadership, ainsi que des critères de communication à l'ensemble de l'organisation.
- Des activités visant à faciliter le transfert de connaissances seront établies (p. ex., un programme formel de mentorat).

- revoir le système de déclaration du temps de travail afin qu'il reflète les plans d'activités
- former les cadres de l'ONE à la gestion des ressources
- reconstituer la structure analytique et la capacité relative aux services financiers
- lancer un processus amélioré de prévision et de rapports
- documenter les principaux processus du système de gestion de la qualité

Mise à jour de la gestion de l'information

Il s'agit d'une série de projets interreliés visant à actualiser les pratiques de gestion de l'information à l'ONE. La mise à jour a pour but d'aider le personnel de l'ONE à mieux gérer ses fonds de renseignements de manière à en améliorer l'exactitude, la disponibilité et, en bout de ligne, la valeur pour l'organisation. Une gestion de l'information efficace contribuera à améliorer la capacité de l'Office à mener ses activités.

Résultats

- Les stratégies de recrutement et de maintien en poste qui sont en place répondent aux besoins opérationnels et suivent les tendances de la région ou du pays.
- Les postes sont dotés en personnel au moment opportun, par la personne qui convient.
- Le plan de continuité des activités est prêt à être mis en œuvre par le personnel qualifié.
- Le processus de gestion des ressources présente une valeur ajoutée.
- Le personnel dispose des outils et a reçu la formation nécessaire pour assumer ses responsabilités de gestion de l'information.

Objectif 2 : L'ONE met en pratique une culture de l'excellence axée sur l'obtention de résultats.

L'ONE est déterminé à faire preuve d'excellence dans tous les aspects de son travail. Il fait siens les principes de gestion prônés par le gouvernement fédéral, à savoir être un gouvernement responsable à l'écoute des Canadiens, et il investit dans les personnes, les processus, les systèmes et l'information pour améliorer ses résultats. L'ONE met l'accent sur la gestion de la carrière, comme en témoignent les plans de perfectionnement, les occasions de mentorat et les possibilités qu'il offre au personnel. L'ONE continuera d'améliorer les outils et processus liés au rendement : il mettra notamment au point d'autres formes de reconnaissance et de récompense du mérite.

Programmes de perfectionnement et de formation au leadership

L'ONE travaille à mettre au point un cadre d'apprentissage qui met de l'avant sa culture organisationnelle et lui permet de s'attaquer proactivement aux enjeux liés au recrutement, à la mobilisation et à la transition.

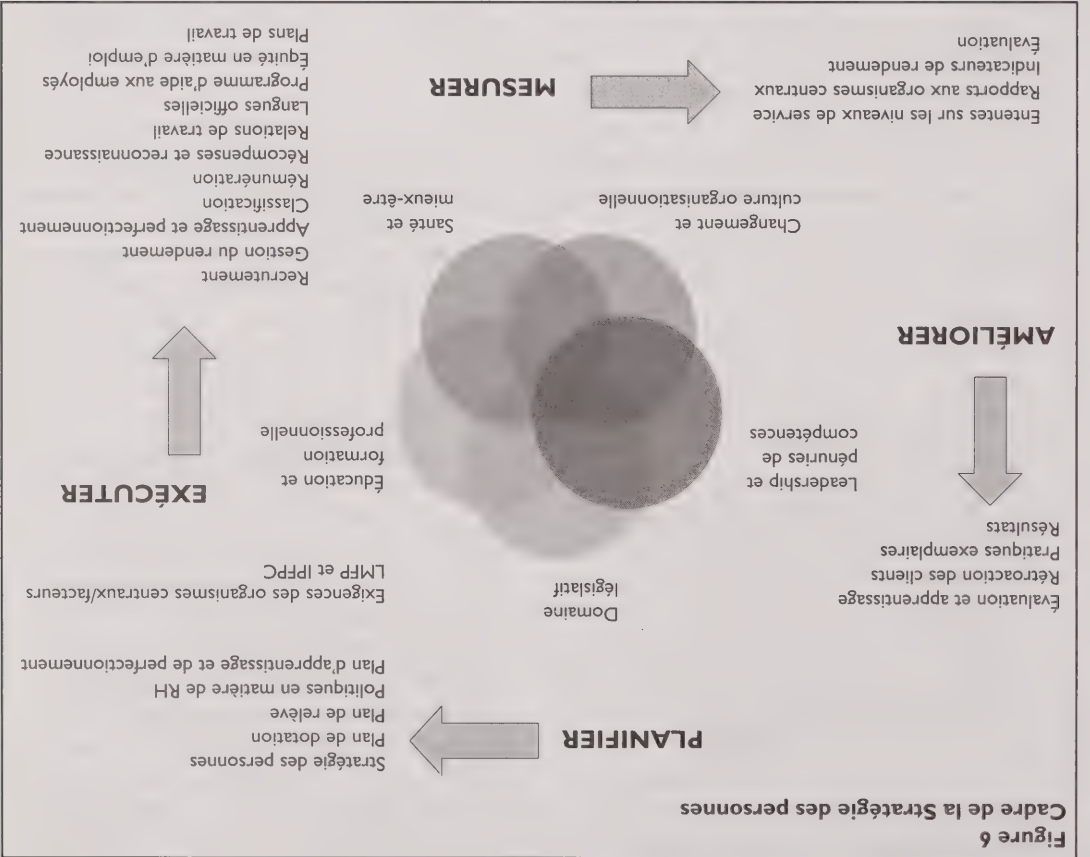
- Le programme de titularisation de l'ONE sera amélioré de manière à promouvoir la culture organisationnelle et à réduire le temps nécessaire aux nouveaux employés pour s'acclimater.
- Les plans d'apprentissage personnalisés permettront de perfectionner les compétences de base pour fournir les services et comprendre les activités uniques à l'ONE.
- Des activités d'apprentissage propres à la fonction publique seront offertes afin de veiller à ce que les employés et les leaders comprennent bien leurs responsabilités vis-à-vis la loi et

santé, la sécurité, la sûreté et le bien-être économique des Canadiens, ainsi que le fonctionnement efficace du gouvernement. Le plan de continuité des activités sera mis à jour de manière à satisfaire aux exigences organisationnelles et politiques et à permettre à l'ONF de reprendre ses activités en situation d'urgence. Les objectifs et la documentation visant la reprise des activités seront également mis à jour et une formation sera offerte au personnel devant exécuter le plan.

Gestion des ressources

L'ONF applique les pratiques de l'initiative pangouvernementale de la Fonction moderne de contrôle, notamment de

- terminer la revitalisation du processus de planification des activités
 - établir un processus d'examen trimestriel des plans d'activités
 - perfectionner le système comptable pour l'établissement de rapports
 - mettre au point une matrice des frais afin d'établir le coût des principaux processus et activités
- et de les accélérer :
- des améliorations aux processus de gestion des ressources, afin d'y ajouter de la valeur
- non financière. Au cours de la prochaine période de planification, l'Office apportera des améliorations aux processus de gestion des ressources, afin d'y ajouter de la valeur
- saines pratiques de gestion des risques et l'intégration de l'information financière et



devra répondre à des exigences toujours croissantes amenées par la mondialisation, la réorientation de l'approvisionnement énergétique et le changement technologique. Pour leur part, les leaders se devront d'adopter une approche axée sur les résultats, qui insiste sur l'innovation, la responsabilisation et la prise de risques, tout en dirigeant une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. L'ONE sera confronté à une concurrence féroce, sur un marché du travail comprimé, pour s'assurer les services d'employés compétents et expérimentés qui lui sont nécessaires pour s'acquitter de son mandat.

L'ONE se trouve dans une situation où il doit faire concurrence à la capacité du secteur privé d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels. Face à un taux d'attrition croissant, attribuable au recrutement énergique de travailleurs du secteur de l'énergie par l'industrie et aux retraites prochaines de membres de son personnel, l'ONE estime que le maintien en poste de ses effectifs de niveaux intermédiaire et supérieur sera une condition essentielle pour réussir.

Pour relever ces défis, l'ONE doit exercer un bon leadership, maintenir son engagement de créer un milieu de travail attrayant pour tous les candidats qualifiés et appliquer une stratégie à long terme pour s'assurer de disposer de la capacité nécessaire pour réaliser son mandat.

Recrutement, maintien en poste et planification de la relève

Étant donné le rôle unique qu'il joue au nom de la population canadienne, l'Office doit relever le grand défi que représente le recrutement et le maintien en poste des personnes possédant les compétences nécessaires à l'exécution de son mandat. La Stratégie des personnes recense les

besoins à long terme de l'ONE et établit une approche pour le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés. Grâce à son plan, l'ONE actualise et perfectionne ses stratégies de recrutement et de maintien en poste ainsi que sa planification de la relève sur plusieurs fronts (figure 6). L'ONE a pour but de favoriser l'engagement et le dévouement des employés comme suit :

- recourir à des mécanismes de dotation divers et souples;
- veiller à ce que les systèmes et processus de ressources humaines appuient les mesures incitatives et les dispositions de travail souples;
- offrir en temps opportun des programmes d'apprentissage et de perfectionnement;
- s'assurer de bien définir les responsabilités et les critères de mesure.

Plusieurs outils aideront l'ONE à réaliser son but, notamment l'établissement de normes touchant les services de ressources humaines, les sondages d'opinion auprès des employés, la documentation à l'image de marque de l'ONE pour le recrutement postsecondaire, la sensibilisation à l'équité en matière d'emploi, un modèle de compétences et programme de perfectionnement en leadership et un programme de formation à la gestion de projet.

Plan de continuité des activités

La Politique sur la sécurité du gouvernement (Conseil du Trésor) exige que les ministères établissent un plan de continuité des activités, afin d'assurer la disponibilité continue des services et des biens essentiels et de tout autre service ou bien, tel qu'indiqué par une évaluation des menaces et des risques. Les services et les biens essentiels qui leur sont associés doivent continuer d'être offerts afin d'assurer la

But 5 – L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
15,2	15,2	14,6

Le but 5 porte sur les responsabilités en matière de leadership et de gestion qui sont nécessaires pour soutenir une organisation hautement performante qui respecte ses engagements. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses, pour faire en sorte que l'Office dispose des gens, de la technologie, des installations, des processus de gestion des documents et des ressources financières qu'il lui faut pour réaliser son mandat.

Les fonctions essentielles de l'ONÉ comprennent notamment le traitement des demandes portant sur l'exploration et la mise en valeur, le pétrole, le gaz, l'électricité et les autres produits qui relèvent de son mandat; la surveillance réglementaire afin de veiller à ce que la construction et l'exploitation des projets approuvés répondent aux impératifs de sécurité, de sûreté, d'efficacité économique et de respect de l'environnement, et enfin, la prestation de renseignements sur les questions énergétiques et les marchés de l'énergie. Ces fonctions essentielles absorbent environ 80 % des ressources de l'ONÉ.

Au cours de la prochaine période de planification, l'Office continuera de se concentrer sur les défis associés au recrutement, au développement et à la conservation des talents techniques et

analytiques dont il a besoin pour produire les résultats opérationnels attendus. Dans le contexte d'un marché de l'emploi extrêmement concurrentiel, caractérisé par une demande élevée de travailleurs qualifiés dans tout le secteur de l'énergie, l'ONÉ

a déterminé que préserver sa capacité de remplir son mandat représentait un enjeu de première importance pour la période à venir. Pour accroître sa capacité, l'ONÉ aura recours, entre autres à des stratégies de recrutement et de maintien en poste, à la planification de la relève, à la formation au leadership et à un système de gestion du rendement et du perfectionnement.

L'ONÉ poursuit la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité inspiré des normes de l'ISO, dans le cadre de son engagement de demeurer un chef de file respecté dans le domaine de la réglementation de l'énergie. Le système aidera l'ONÉ à instaurer une culture d'amélioration continue, à donner une orientation cohérente à ses activités et à obtenir des résultats uniformes.

Mesures d'atteinte du but

- Satisfaction des employés
- Coût de la réglementation par habitant
- Progrès accomplis au regard des activités prévues

Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 5.

Objectif 1 : L'ONÉ possède la capacité nécessaire pour accomplir son mandat.

La période couverte par l'actuelle Stratégie des personnes (plan de ressources humaines) continuera d'être marquée par d'importants défis et changements, qui viendront autant de l'intérieur que de l'extérieur de l'Office. Le personnel

Exemples d'approches fondées sur les intérêts

- Mécanisme approprié de règlement des différends (négociation, médiation, ateliers visant à accroître la compréhension) (les participants sur le marché s'entendent sur une décision au lieu de se voir imposer le jugement et la décision de l'organisme de réglementation en collaboration avec le secteur et différents ordres de gouvernement
- Élaboration de réglementation en

Objectif 3 : L'ONE prévoit une aide financière à l'intention des participants dans le cadre des instances portant sur des demandes relatives à l'infrastructure.

Les instances publiques de l'ONE intéressent une grande gamme de parties prenantes qui sont touchées par l'infrastructure énergétique. L'aide financière aux participants est largement considérée comme une condition préalable à la participation efficace du public aux instances quasi judiciaires et aux autres procédures de réglementation. Les membres du public qui participent aux évaluations environnementales fédérales (p. ex., examens par une commission, études approfondies) ont droit à une aide financière accordée par l'ACFE.

L'efficacité et l'efficience réglementaires sont deux des principaux éléments qui

Résultats

- L'ONE est en mesure de jouer pleinement son rôle d'organisme principal lorsqu'il est désigné à titre d'organisme substitut en vertu de la LCEE.
 - Les résultats reflètent l'intérêt public.
- L'actuelle incapacité de désigner une aide financière aux participants empêche l'ONE de jouer pleinement son rôle lorsqu'il est désigné organisme principal dans le cas d'une substitution. Le présent objectif vise donc à établir un mécanisme suivant lequel l'Office peut obtenir une aide financière à l'intention des participants, comme dans le cas du fonds de participation auquel a recours l'ACFE.
- motivent l'ONE à établir un programme d'aide financière à l'intention des participants. Un tel programme permettra à l'ONE de tirer parti efficacement de la disposition de substitution prévue par la LCEE. Cette disposition fait en sorte que le ministre de l'Environnement peut désigner l'ONE pour agir en tant qu'organisme principal dans le cas des demandes qui sont directement liées à son mandat. Cette disposition permet en outre à l'autorité désignée par substitution de mettre au point et d'établir le processus réglementaire d'approbation environnementale. La substitution permet d'éviter le double emploi réglementaire et administratif qui risquerait autrement de se produire entre les différents organismes participants, sans porter atteinte à la qualité des évaluations environnementales ni aux possibilités de participation offertes au public.

sur les prix de l'énergie), un soutien à la participation du public dès que de nouveaux projets sont présentés dans certaines régions, afin de bien renseigner la population, et une nouvelle stratégie d'image de marque qui intègre la vision et les valeurs de l'Office.

Amélioration du site Web et de la communication électronique

Au cours de la prochaine année, l'ONE procédera à la mise à jour de son site Web afin de se rendre plus accessible et d'expliquer proactivement son rôle aux Canadiens.

La communication électronique sera perfectionnée au point où elle deviendra l'outil dont pourront se servir les parties prenantes pour se renseigner sur le mandat de l'Office et, si elles sont touchées par un projet, sur la manière de participer aux processus de l'Office.

Le site Web reflétera l'orientation et l'image de marque de la nouvelle stratégie de communication de l'ONE, de manière à répondre aux besoins d'information et de navigation des internautes, à faciliter sa mise à jour et à respecter les normes des programmes Gouvernement en direct et Normalisation des sites Internet, établies par le Conseil du Trésor.

Résultats

- La population canadienne a facilement accès à des renseignements pertinents sur les directives, les processus et le mandat de l'Office, notamment la

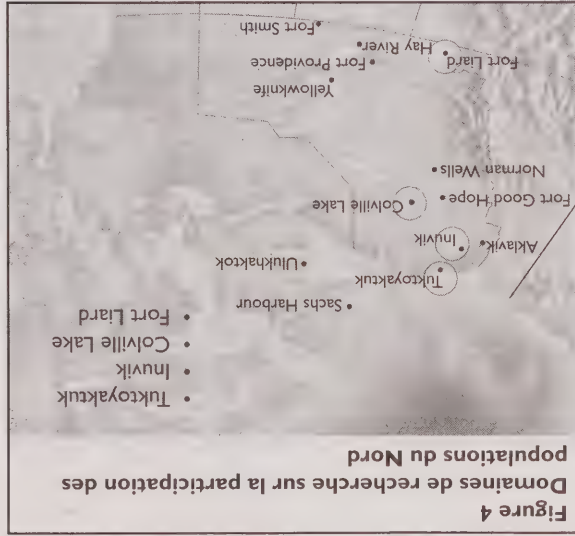
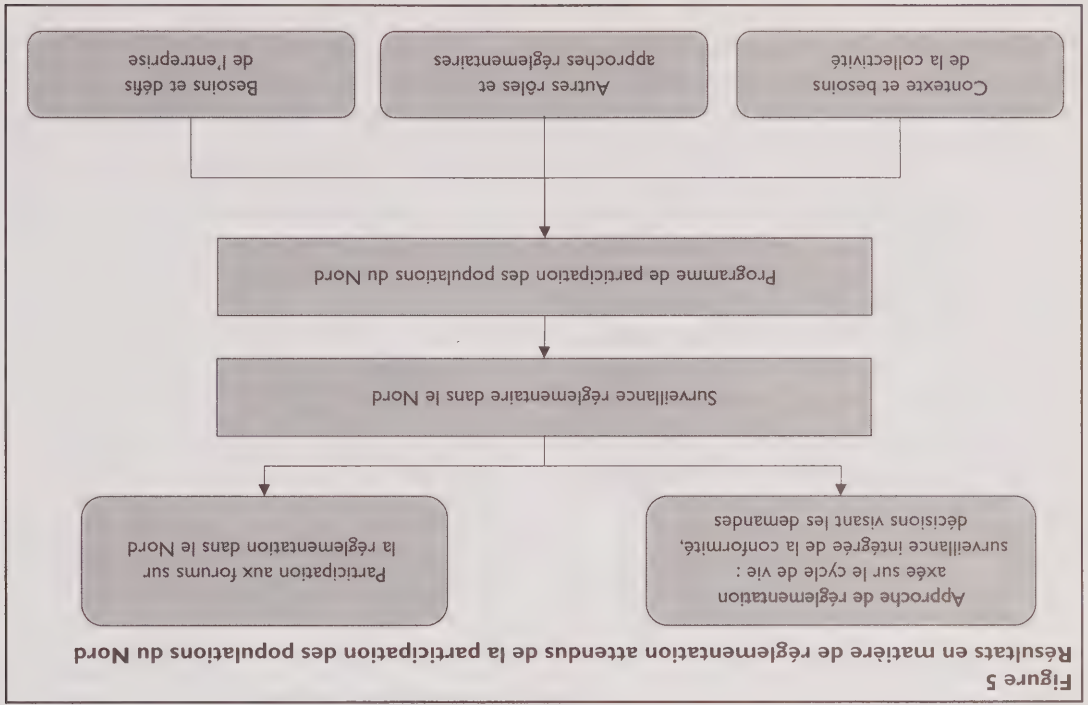
Résultats

- Délais de traitement plus courts
 - Résultats avantageux tant pour le promoteur du projet que la société en général
- En ce qui concerne les demandes et processus sur lesquels il exerce un contrôle, l'Office adopte, dans la mesure du possible, des processus fondés sur les intérêts et, en général, en explore l'utilisation avant de se fier à un processus juridique, ce qui contribue à rendre les processus plus efficaces, à réduire les délais de traitement et à faire baisser les coûts. Il arrive toutefois que l'audience soit le moyen le plus efficace et approprié pour examiner un dossier. Les approches fondées sur les intérêts et les audiences constituent différentes options de processus auxquels l'Office peut recourir selon les particularités de la demande. Au cours du prochain exercice, l'ONE mettra au point une gamme de processus réglementaires fondés sur les intérêts.

Objectif 2 : L'ONE adopte un éventail d'approches fondées sur les intérêts dans l'accomplissement de ses fonctions de réglementation.

- L'ONE favorise proactivement la participation des parties prenantes grâce à des communications ciblées ainsi qu'à des activités et programmes de sensibilisation qui mettent l'accent plus particulièrement sur l'évaluation et l'amélioration continue.

manière de participer efficacement aux dossiers dont il traite.



Stratégie de communication proactive

L'ONE emploie une stratégie de communication proactive qui vise principalement à communiquer son rôle, à favoriser, au besoin, la participation aux questions dont il traite et à publier d'importants renseignements sur l'énergie. Les principaux éléments d'exécution de

- Les approches adoptées par l'ONE en matière de participation du public répondent aux besoins de l'Office et des collectivités du Nord.
- La mise en valeur des ressources pétrolières et gazières du Nord se fait de manière responsable et en temps opportun.

Résultats

pétrolières et gazières afin, en bout de ligne, de favoriser le développement responsable des ressources en temps opportun.

collectivité, contribuera à la compréhension du contexte communautaire et à la sensibilisation à celui-ci.

Grâce à la compréhension acquise au moyen d'entretiens avec la collectivité et des commentaires de celle-ci, l'ONE pourra déterminer des pratiques de participation qu'il mettra ensuite en place dans le but de répondre aux besoins particuliers des populations du Nord. Il jettera ainsi les fondations des activités de surveillance réglementaire dans le Nord (figure 5). Une boîte à outils sera créée et une formation assortie de communications sera fournie sur la manière et le moment de recourir aux outils. L'Office tient à se montrer proactif et faire participer les populations du Nord avant l'accroissement prévu des activités

- hausse prévue de la production pétrolière et gazière dans le Nord;
 - sensibilisation des populations du Nord au rôle de l'ONE;
 - requête des populations du Nord et des membres de conseil consultatif pour que l'ONE joue un rôle plus actif, c'est-à-dire qu'il participe davantage à l'échelle locale aux discussions et à la prise de décisions sur les ressources.
- En 2007-2008, l'ONE s'emploiera à mettre au point diverses approches visant les populations du Nord, basées sur la recherche communautaire menée en 2006-2007 (figure 4). L'approche de la recherche participative, qui tient compte des conseils prodigués par les adjoints communautaires quant aux protocoles et souhaits de la

Tableau 2	
Éléments de participation efficace aux processus	
Principes	Outils
<ul style="list-style-type: none">• La participation favorise une surveillance réglementaire efficace.• Chaque situation doit être évaluée et le choix des outils doit être fait en fonction du dossier.	<ul style="list-style-type: none">• Modèles de présentation au public• Façon de lancer le processus de participation• Portail « Participation du public » (boîte à outils, suivi des enjeux, sources de renseignements, bases de données, etc.)• Plans concernant la participation du public et des Autochtones, assortis d'objectifs et de critères de mesure• Sondages de suivi pour jauger la satisfaction du public
Processus	
<ul style="list-style-type: none">• Participation préalable à la demande• Participation des propriétaires fonciers• Mécanisme approprié de règlement des différends	
Résultats	
<ul style="list-style-type: none">• Sensibilité accrue aux besoins et circonstances des parties prenantes• Relation solide avec les parties prenantes• Toute l'information pertinente est portée à la connaissance de l'Office au cours de l'audience• Mandat de l'Office rempli grâce à la participation du public	

fonction de l'intérêt public et dans l'offre de processus et pratiques réglementaires efficaces. Les processus sont conçus de manière à ce que les preneurs de décision aient devant eux l'éventail des points de vue nécessaires pour rendre des décisions en toute connaissance de cause et dans l'intérêt public canadien. Ainsi, les parties qui sont touchées par des projets soumis à l'approbation de l'Office peuvent faire connaître leur avis et contribuer à l'efficacité du processus décisionnel de l'ONE.

Ces dernières années, on remarque une tendance croissante de la part de la population à vouloir participer à la prise de décisions publiques, car de plus en plus de Canadiens veulent participer aux décisions qui les touchent. En réponse, l'Office a adapté ses processus de manière à favoriser la participation des parties aux dossiers dont il traite. L'Office a pour objectif de continuer à exécuter son mandat tout en facilitant la participation.

Par conséquent, l'Office s'efforce constamment d'adopter de nouvelles approches pour rendre ses processus accessibles à tous les Canadiens. Par exemple, les changements apportés aux processus de l'ONE pour l'examen du projet gazier Mackenzie, en 2005-2006, ont bien été accueillis par tous les intervenants. Par ailleurs, des processus simplifiés, des séances d'information et l'accès aux documents de réglementation par Internet sont certains des moyens pris par l'Office pour favoriser la participation. Encore une fois, la rétroaction des parties prenantes s'est révélée favorable aux efforts de l'Office.

L'Office s'est engagé à examiner les options lui permettant d'adopter des approches fondées sur les intérêts. L'ONE a déjà remporté un certain succès pour la

promotion des règlements négociés, lorsque la chose est possible. Ainsi, il envisage d'accroître le recours à des processus autres que l'audience.

Le fait que l'Office n'a pas le pouvoir d'accorder une aide financière aux membres du public qui sont admissibles constitue un obstacle à la participation pleine et efficace. L'ONE s'est donc donné pour objectif de trouver un mécanisme pour obtenir du financement à l'intention des participants. L'Office soupèse actuellement les différentes options et met au point un plan d'action pour surmonter cet obstacle.

Mesure d'atteinte du but

- Les processus de l'Office permettent une participation efficace des parties aux dossiers dont il traite.
- Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 4.

Objectif 1 : Les méthodes utilisées par l'ONE pour favoriser la communication et la participation à l'égard des dossiers dont il traite répondent aux besoins des parties prenantes.

L'aspect de cet objectif touchant la participation vise à faire en sorte que tant les besoins de l'Office que ceux des parties prenantes soient comblés grâce à une participation efficace aux processus. L'Office mettra en place son nouveau programme de participation du public, qui favorisera la participation active des Canadiens aux dossiers dont il traite (tableau 2).

Participation des populations du Nord

Un certain nombre de facteurs aident l'ONE à définir et à établir son programme de participation des populations du Nord :

Le volet du mandat de l'ONE qui porte sur la participation efficace du public joue un rôle essentiel dans la prise de décision en

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
2,7	2,7	2,6

But 4 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE bénéficie d'une participation efficace du public.

- Processus de demande simplifié et efficient; délais de traitement réduits
- Promoteurs de projet bien renseignés sur les délais et processus relatifs à leur demande
- Canadiens en mesure de prendre des décisions éclairées quant aux options de marché qui leur sont offertes

Résultats

Le rapport sur l'avenir énergétique présentera un scénario de référence et des scénarios prévisionnels qui découlent des conséquences de certains choix sur une période de 25 ans. La rétroaction obtenue des séances de consultation révèle que les Canadiens veulent davantage de rapports sur l'avenir énergétique du pays et qu'ils veulent que ces rapports servent à partager l'information et à accroître le dialogue, comme cela a été le cas pendant les séances de consultation pancanadiennes. Les participants ont souligné la valeur des renseignements sur l'énergie pour favoriser la prise de décision efficace. Les rapports sur les séances de consultation relatives à l'avenir énergétique se trouvent dans le site Web de l'ONE, au http://www.neb-one.gc.ca/energy/Future/2006/index_f.htm

d'exploration et de production à l'égard des terres publiques non assujetties à un accord de gestion conjointe. Faute d'avoir accès aux données sur les puits et aux données géoscientifiques, les sociétés pourraient être obligées d'entreprendre d'onéreux programmes d'exploration rien que pour déterminer au préalable ce qui est déjà connu. À titre d'exemple, l'affectation d'une somme de 5 millions de dollars sur cinq ans à la conversion électronique des données permettrait au secteur de réaliser des économies substantielles en termes de coûts d'exploration. L'investissement permettrait en outre de réduire les activités d'exploration qui ne sont pas essentielles, ce qui contribuerait à réduire l'impact sur l'environnement des activités d'exploration qui sont nécessaires. À l'heure actuelle, le projet n'a reçu aucun financement et doit compter sur le concours des organismes centraux avant de pouvoir être réalisé.

Rapport sur l'avenir énergétique du Canada

Partie intégrante du programme d'information sur l'énergie, le projet portant sur l'avenir énergétique se veut une étude de l'offre et de la demande énergétiques à long terme au Canada. À cette fin, l'ONE a mené des séances de consultation avec les principales parties prenantes. Le rapport comblera les études faites des divers secteurs énergétiques en une seule analyse et revue prospective du marché global de l'énergie. Il décrira différents scénarios plausibles dans le but de renseigner les Canadiens sur la manière dont la filière énergétique pourrait évoluer au cours des 25 prochaines années (d'ici 2030). Le rapport inclura un éventail de scénarios possibles relativement à l'offre et à la demande énergétiques, ainsi qu'aux émissions atmosphériques. Le rapport s'inscrit dans le mandat de l'Office aux termes de la partie VI de la Loi sur l'ONE (article 118).

Traitement simplifié des demandes provenant de petites sociétés pipelinères

Au moyen d'un processus simplifié d'évaluation des demandes visant des installations et présentant un faible risque, l'Office pourra raccourcir le délai requis pour rendre une décision réglementaire relativement à une demande de routine provenant d'une petite société pipelinère, réduire les coûts liés aux petits pipelines que doit assumer le secteur et inciter celui-ci à ne pas éviter la réglementation fédérale dans le cas des petits pipelines. Le processus comporte les éléments suivants :

Demande non complexe sur le plan technique
+
Dossier de conformité satisfaisant
+
Outils en place pour vérification de la conformité tout au long du cycle de vie

=
Évaluation simplifiée de la demande

Le dossier de conformité de la société est vérifié au moyen des rapports d'inspection, de vérification et de conformité aux conditions.

Objectif 2 : Le programme d'information de l'ONE dans le domaine de l'énergie insiste sur les nouveaux enjeux qui se dessinent sur le marché et les défis sur le plan de la réglementation.

Programme d'information sur l'énergie

L'ONE recueille et analyse de l'information sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement de ses processus réglementaires et de la surveillance des marchés, afin d'appuyer son programme de réglementation et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie

et la population à prendre des décisions judicieuses. Au moyen de ce programme d'information, l'Office tâche de renseigner les Canadiens sur les questions et faits marquants sur le marché de l'énergie qui se rapportent à son mandat de réglementation (principalement les faits marquants dans le domaine, du gaz, du pétrole et de l'électricité). Le programme d'information sur l'énergie est constitué d'évaluations du marché de l'énergie, qui fournissent une analyse détaillée de différents aspects de la filière énergétique du Canada, de notes d'information concises, d'information sur les prix de l'énergie dans le site Web de l'Office et de rapports semestriels sur les perspectives des différents marchés de l'énergie.

- Programme d'information sur l'énergie
- Évaluations du marché de l'énergie
 - Notes d'information
 - Prix de l'énergie affichés sur le site Web
 - Perspectives sur les marchés de l'énergie

Il arrive que l'Office actualise le format de ses publications. Au cours de la prochaine période de planification, l'Office mettra au point un processus pour convertir les rapports du Bureau d'information sur les terres domaniales, dressés aux termes de la LOPC, de la microfiche à un format numérique sur le Web. Il s'agit là d'un service important pour le secteur. En effet, les participants du secteur se servent des données comme outil pour évaluer plus facilement leurs participations en matière

Tableau I Normes de service de l'ONÉ	
Motifs de décision	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % des motifs de décision produits dans les 12 semaines suivant une audience publique
Autorisations d'exportation ou d'importation	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonnances d'exportation à court terme : de pétrole, de gaz et de liquides de gaz naturel : 2 jours ouvrables • Ordonnances d'importation et d'exportation de gaz naturel : 2 jours ouvrables
Permis d'exportation d'électricité	<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie A (complexité mineure) : 100 % en 10 jours civils • Publication de la décision : 80 % en 40 jours civils • Catégorie B (complexité modérée) : 80 % en 10 jours civils • Notification du demandeur : 80 % en 10 jours civils • Publication de la décision : 80 % en 90 jours civils • Catégorie C (complexité majeure) : 80 % en 10 jours civils • Notification du demandeur : 80 % en 10 jours civils • Publication de la décision : aucune norme de service
Vérification aux termes du Règlement sur les pipelines terrestres (RPT)	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % des ébauches de rapport de vérification envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain
Plaintes des propriétaires fonciers	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse exposant un plan d'action initial : 100 % en 10 jours civils • Règlement de la plainte : 80 % en 60 jours civils
Vérifications financières	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % des ébauches de rapport financier envoyées à la société soumise à vérification dans les 8 semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain • 80 % des rapports de vérification financière définitifs envoyés à la société soumise à vérification dans les 3 semaines suivant la réception des commentaires de la société soumise à vérification au sujet de l'ébauche de rapport financier
Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58	<ul style="list-style-type: none"> • Catégorie A (complexité des questions jugée mineure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 40 jours civils • Catégorie B (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils • Catégorie C (complexité des questions jugée majeure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 120 jours civils
Demandes aux termes de la LOPC	<ul style="list-style-type: none"> • Demandes de forage de puits • Décisions visant une demande pour forer un puits rendues dans les 21 jours civils suivant la réception de la demande (complète) • Demandes visant des activités géologiques et géophysiques • Décisions visant une demande pour procéder à des activités géologiques ou géophysiques rendues dans les 30 jours civils suivant la réception de la demande (complète)
Demandes aux termes de la LFH	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % des décisions relatives aux demandes de déclaration de découverte importante et de déclaration de découverte exploitable dans des régions pionnières rendues dans les 90 jours civils suivant la date à laquelle toute l'information est disponible pour entamer le processus d'évaluation

Objectif 1 : Les processus réglementaires sont adaptés à la portée et au risque inhérent des demandes et autres activités réglementées.

Traitement des demandes efficient

Pour examiner avec avantage d'efficacité les demandes visant des installations, un processus sera mis en place afin de déterminer l'ampleur de l'évaluation et les domaines sur lesquels elle doit porter. Ce processus comportera la définition de critères de haut niveau pour déterminer le type de processus réglementaire qui convient le plus aux différentes demandes présentées à l'Office. Des facteurs ayant un effet sur les divers risques (sécurité, environnement, population, marchés) liés à la construction de pipelines seront examinés dans le cadre de l'évaluation du risque.

Les résultats attendus comprennent une gamme d'options qui témoignent de la complexité et de la portée des questions d'intérêt public qui se rapportent aux demandes. Il en résultera des processus plus souples, qui abrègent les délais de traitement et qui contribuent à réduire le nombre de demandes à soumettre à examen. L'objectif sera mis en œuvre de concert avec l'approche intégrée de surveillance de la conformité.

Traitement des demandes simplifié

L'ONE s'efforce de simplifier le processus de traitement et d'évaluation des demandes visant des installations, déposées en vertu de l'article 58 de la Loi sur l'ONE et présentant un faible risque. À cette fin, il veillera à approfondir son évaluation, d'une manière contrôlée et proportionnelle à l'accroissement du risque inhérent de la demande ou à l'incertitude liée à celle-ci.

de ses fonctions réglementaires et services connexes (tableau 1).

L'Office surveille les marchés de l'énergie et fournit à la population canadienne des renseignements et des analyses de toutes sortes relativement à des domaines liés principalement à sa fonction de réglementation : gaz naturel, pétrole et électricité. L'Office publie en outre un important rapport sur l'avenir énergétique du Canada, lequel sert de base à la planification de nombreux secteurs de l'industrie. La publication du prochain rapport portant sur un horizon de 25 ans est prévue pour 2007. L'ONE surveille également les exportations d'énergie pour s'assurer que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi d'analyser les marchés énergétiques afin d'évaluer s'ils fonctionnent correctement. L'ONE conseille en outre, sur demande, le ministre des Ressources naturelles sur les faits marquants dans le domaine de l'énergie et peut lui faire, à l'occasion, des recommandations sur les points de politique qui ont trait à son rôle de réglementation.

Mesures d'atteinte du but

- Indicateurs attestant que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipelines fonctionnent bien
 - Indicateurs attestant que les Canadiens tirent parti des conseils et des produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie
 - Indicateurs attestant que les processus réglementaires de l'Office sont efficaces et efficaces
- Au cours de la période de planification, l'Office poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser son but 3.

L'infrastructure pipelinrière joue un rôle essentiel dans le transport des produits énergétiques des producteurs jusqu'aux consommateurs canadiens et marchés d'exportation. L'an dernier, le réseau de pipelines réglementés par l'ONÉ a transporté l'équivalent d'environ 100 milliards de dollars de pétrole, de produits pétroliers, de gaz naturel et de liquides de gaz naturel. L'utilisation de pipelines procure d'énormes avantages économiques à la population canadienne puisqu'il s'agit d'un mode de transport sûr et respectueux de l'environnement. L'Office réglemente les droits et tarifs pipeliniers, afin de faire en sorte que les sociétés réalisent un rendement équitable et adéquat, qui favorise les investissements et permet l'entretien efficace de l'infrastructure.

Les prix élevés de l'énergie incitent les producteurs à explorer de nouvelles sources d'énergie, notamment dans les régions pionnières et des sources d'énergie de remplacement, telles que les sables bitumineux. Il s'agit de procédés qui exigent des investissements dans l'infrastructure afin de transporter la nouvelle production jusqu'aux utilisateurs. Tout retard inutile de construction de cette nouvelle infrastructure ajoute aux coûts des producteurs, car ceux-ci ne peuvent acheminer la nouvelle production vers les marchés. Cela fait aussi augmenter les coûts payés par le consommateur, parce que les retards de livraison des nouveaux approvisionnements contribuent au resserrement du marché, ce qui fait augmenter les prix. Il est donc important que l'Office établisse des processus réglementaires qui sont opportuns et prévisibles. L'Office s'efforce de satisfaire à son engagement envers les clients à l'aide des normes de service qu'il s'est fixées, lesquelles s'appliquent à un bon nombre

L'Office s'efforce de procurer des bienfaits à la population canadienne grâce à une infrastructure et à des marchés énergétiques efficaces. Pour y arriver, il utilise principalement deux moyens : ses décisions réglementaires concernant la construction et l'exploitation de l'infrastructure énergétique et la diffusion d'information sur les marchés énergétiques.

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
9,9	9,9	9,5

But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

de programme de gestion de la sûreté aux société réglementées. Un document d'orientation consensuel servira d'outil tant à l'Office qu'aux sociétés pour expliquer les éléments d'un programme de gestion de la sûreté efficace. L'ONÉ préside un sous-comité de la CSA avec des participants du secteur. Les résultats attendus par le comité comprennent la définition des éléments de la norme et la prise d'une décision pour déterminer si la norme sera obligatoire ou servira de guide.

Résultats

- Les sociétés réglementées sont mieux renseignées sur les pratiques exemplaires, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées au sujet de la mise en œuvre.
- Des normes et un document d'orientation, en la possession de la CSA et tenus à jour par elle, exposent clairement les exigences du programme de gestion de la sûreté.

est possible de substituer une audience de l'ONE au processus d'examen conjoint par une commission de l'ACEE. Du même coup, l'ONE peut concrétiser son objectif visant à instaurer des processus plus efficaces grâce à la réduction des incertitudes, à abréger les délais de coordination dès le départ et à réduire le nombre de parties nécessaires à la prise de décision.

Résultats

- Des processus et échéanciers bien établis en ce qui concerne la coordination préalable à la réception d'une demande particulière
- Les autres organismes de réglementation comprennent le mandat et les processus de l'ONE et collaborent efficacement à l'examen et à l'approbation des demandes
- L'ONE est l'organisme en charge de l'examen par une commission conjointe des projets importants de son ressort
- Une clarté et une prévisibilité accrues pour les demandeurs

Objectif 3 : L'ONE favorise la mise en commun des renseignements et des pratiques exemplaires, depuis l'étape pré-demande jusqu'à la cessation de l'exploitation.

La philosophie de l'ONE à l'égard de la réglementation axée sur les buts vise en partie à favoriser l'adoption de pratiques exemplaires à toutes les étapes du cycle de vie de l'installation. Parce que ses responsabilités englobent le cycle de vie complet des installations, l'ONE est amené à recueillir une quantité importante de renseignements sur le rendement en matière de sécurité et d'environnement des sociétés qu'il réglemente. L'Office dégage de ce processus continu des leçons concrètes concernant les pratiques

exemplaires dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, qu'il veille à intégrer à ses activités internes. Par ailleurs, l'ONE continue d'accroître la gamme d'information qu'il communique au public en y incluant les indicateurs de rendement relatifs à l'intégrité des pipelines et à l'environnement, la sécurité et la sûreté, ainsi que les pratiques exemplaires sur le plan de la protection de l'environnement et de l'évaluation des effets environnementaux. L'ONE influence en outre l'implantation de nouvelles technologies par la sensibilisation de l'industrie au moyen de rencontres, de partenariats, de consultations et de communications. De plus, grâce à sa participation aux travaux de l'Association canadienne de normalisation (CSA) notamment, il continue de consulter l'industrie et les parties intéressées pour cerner les améliorations possibles.

Partage d'information et pratiques exemplaires

L'ONE entend d'abord cerner les lacunes relatives au partage des pratiques exemplaires au regard de la sécurité, la sûreté, l'environnement, la gestion des situations d'urgence, la gestion de l'intégrité, ainsi que les méthodes socio-économiques et de participation des sociétés réglementées. L'ONE mettra ensuite au point des processus pour combler les lacunes et diffuser, par divers moyens, l'information sur les pratiques exemplaires dans ces domaines. La diffusion des pratiques exemplaires permet à l'ensemble du secteur de profiter du savoir accumulé par les autres participants sectoriels.

Gestion de la sûreté des pipelines

En 2004, la Loi sur l'ONE a été modifiée afin d'y inclure la notion de sûreté. En 2005, l'ONE a publié un *Avis de projet de modification réglementaire* en vue de communiquer ses attentes en matière

Programme de coordination des évaluations environnementales

Grâce à son programme de coordination des évaluations environnementales, l'ONF collabore avec des ministères fédéraux et provinciaux dans le but de mettre au point un processus d'évaluation environnementale qui répond aux obligations de chaque ministère en cette matière. Voici certaines des caractéristiques du programme :

- leadership de la part de l'ONF, qui favorise l'efficacité et l'efficacité des processus d'évaluation environnementale et, du coup, contribue aux résultats;
- communication proactive avec les ministères au sujet du mandat et des processus de l'ONF;
- collaboration avec les ministères afin de coordonner les processus et exigences en matière d'évaluation environnementale;
- coordination préalable dès l'annonce appropriée d'une demande à venir;
- séances d'évaluation-apprentissage avec les autres ministères une fois terminé le processus d'évaluation environnementale.

Substitution

L'Office souscrit au principe de la substitution comme moyen efficace de mener un examen par une commission conjointe. Aux termes de la LCEE, le ministre de l'Environnement peut autoriser la substitution du processus d'évaluation environnementale de l'ONF à celui d'une commission d'examen. Il peut arriver que la substitution rende les processus d'examen plus rapides et efficaces, sans porter atteinte à la qualité des évaluations ni aux possibilités de participation offertes au public. Dans les cas où la demande est de grande envergure et du ressort de l'ONF, il

Résultats

réglementation des droits et tarifs dans le cycle de vie et fondée sur le risque. En bout de ligne, l'ONF disposera d'outils et de ressources qui optimiseront l'efficacité et l'efficacité de la surveillance réglementaire qu'il exerce tout au long du cycle de vie des installations réglementées.

- Gestion efficace des ressources et activités de conformité axées sur les domaines prioritaires
- Les sociétés réglementées par l'ONF comprennent ce qu'elles doivent faire pour satisfaire aux exigences en matière de conformité et y satisfont de manière proactive au moyen des systèmes de gestion.
- L'industrie réglementée mène ses activités d'une manière qui protège les employés des sociétés, les entrepreneurs, le grand public et l'environnement.

Objectif 2 : L'ONF a instauré des

processus efficaces d'évaluation environnementale, en partenariat avec les organismes fédéraux et provinciaux ou territoriaux compétents.

L'Office est déterminé à mettre au point des processus efficaces pour faire en sorte que les projets assujettis à sa réglementation répondent aux exigences de la LCEE. Ces projets exigent souvent la participation de plus d'une autorité responsable ou autorité fédérale. Des partenariats engagés avec des organismes clés (de réglementation et gouvernementaux) et des parties prenantes sont nécessaires pour faciliter tant l'évaluation efficiente des demandes que la surveillance réglementaire tout au long du cycle de vie de l'infrastructure.

- la sécurité (construction et exploitation);

- la protection de l'environnement;

- l'intégrité des pipelines;

- la sûreté;

- la protection civile et l'intervention

d'urgence.

L'initiative permet de relier directement

le rendement d'une société en matière de

conformité à la pertinence et à la mise en

place de ses programmes visant à atteindre

les résultats escomptés, conformément

aux exigences réglementaires axées sur les

buts qui ont été établis. La mise en œuvre

d'une approche de surveillance intégrée

de la conformité qui est fondée sur le

risque fait en sorte que les inspections et les

vérifications cibleront plus particulièrement

les installations et les sociétés qui tireront le

plus parti d'une inspection ou vérification

de la part de l'Office.

Les éléments nécessaires à

l'opérationnalisation de la surveillance

intégrée de la conformité et de la prise

de décision en fonction des priorités

comprennent la gestion améliorée des

données, des outils d'évaluation et des

mesures de rendement. Un ensemble

de principaux indicateurs de mesure de

l'efficacité en matière de sécurité, de

sûreté et de protection de l'environnement

fait partie intégrante du projet de suivi

intégrée de la conformité. De telles

mesures permettent de tenir compte de

l'engagement de la société exploitante

envers l'amélioration continue et de sa

capacité d'instaurer une « culture des

systèmes de gestion ».

L'ONF s'attend à élargir le projet de

surveillance intégrée de la conformité de

manière à inclure des renseignements de

nature socio-économique, foncière et de

l'intégrité, des situations d'urgence et de

l'environnement.

L'état final escompté est un processus qui

permet à l'ONF d'exercer son rôle de

réglementation selon une démarche fondée

sur le risque et le cycle de vie. Il s'agit d'une

approche qui englobe l'ensemble du cycle

de vie du projet, notamment la conception,

la construction et l'exploitation, ainsi que

deux éléments d'évaluation du risque : 1) le

risque présenté par un projet (détails du

projet, emplacement et préoccupations du

public) et 2) le risque présenté par la société

exploitante, selon le rendement de celle-ci

sur le plan de la conformité.

Le modèle de prédiction du risque associé

au projet est en cours d'élaboration dans

le cadre du projet de traitement simplifié

des demandes provenant de petites sociétés

pipelinières (voir le but 3). Selon le modèle,

l'établissement des priorités repose sur

l'équation habituelle du risque : risque =

probabilité x conséquences.

Le risque de réglementation sert à mesurer

le rendement en matière de conformité. Sa

probabilité est révélatrice de la pertinence,

de la mise en œuvre et de l'efficacité des

systèmes et programmes de gestion d'une

société exploitante. Les conséquences sont

mesurées à l'aide d'une évaluation de la

probabilité qu'un événement ait un impact

sur la sécurité, la sûreté ou l'environnement,

et de la gravité d'un tel impact.

L'approche adoptée par l'ONF pour assurer

la gestion efficace de la sécurité, de la sûreté

et des questions environnementales liées aux

pipelines exige que les sociétés réglementées

mettent en place un système de gestion

complet, composé de programmes de base

touchant notamment :

4 Un rejet important se définit comme un déversement de plus de 100 m³ d'hydrocarbures liquides.

Surveillance intégrée de la conformité

Dans le cadre de l'approche qu'il a adoptée à l'égard de la réglementation axée sur les buts, l'ONE travaille à mettre en place un système intégré d'assurance de la conformité. Ce système vise à appuyer la prise de décisions efficaces et efficaces au chapitre de l'allocation des ressources destinées à assurer la conformité en matière de gestion de la sécurité, de la sûreté, de

projet.

à l'étape appropriée du cycle de vie du l'aide d'un outil de réglementation adéquat associées au projet sont pris en compte à isolément des autres étapes et 2) les risques infrastructure énergétique n'est examinée (1) aucune étape du cycle de vie d'une axée sur le cycle de vie, selon laquelle l'ONE s'efforce d'adopter une démarche la surveillance réglementaire qu'il exerce, provinciale ou nationale. Dans le cadre de d'hydrocarbures qui traversent une frontière et la cessation d'exploitation des pipelines conception, la construction, l'exploitation l'ONE a le mandat de réglementer la énergétique.

Objectif 1 : L'ONE adopte une démarche axée sur le cycle de vie des installations dans la réglementation de l'infrastructure

Au cours de la période de planification, l'ONE poursuivra les objectifs suivants afin de concrétiser ses buts 1 et 2.

- Proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats finals souhaités
- Nombre de rejets importants dans l'environnement par année⁴
- Indicateurs attestant que les droits des personnes touchées sont respectés

Mesures d'atteinte du but

des gens.

qui protège l'environnement et les droits constitués et exploitées d'une manière les installations réglementées sont conçues, assurent, de façon efficace et efficiente, que de politiques, d'outils et de procédés qui paupériser, un ensemble de règlements, l'ONE a mis en place, et s'attachera à atteindre aux droits des personnes touchées. défavorables sur l'environnement et porter l'ONE peuvent avoir des conséquences installations relevant de la compétence de La construction et l'exploitation des que les conflits soient réglés.

propriétaires et les sociétés pour garantir agit au besoin comme médiateur entre les soulevées par les propriétaires fonciers et l'Office assure un suivi des problèmes d'audience. Une fois le projet approuvé, la possibilité de participer à son processus veille à ce que les parties intéressées aient par les projets envisagés. De plus, l'ONE personnes susceptibles d'être affectées réglementées qu'elles consultent les touchées, l'ONE exige des personnes Afin de respecter les droits des personnes processus réglementaires.

environnementales et la coordination des Nord-Ouest, afin d'améliorer les évaluations provinces et les régions des Territoires du (ACE), les ministères fédéraux, les canadienne d'évaluation environnementale avec d'autres organismes, tels que l'Agence contexte, l'ONE s'applique à travailler en plus complexes et pointus. Dans ce et processus de réglementation de plus mener des évaluations environnementales ses activités avec celles d'autres régions et LCE nouvellement modifiée), coordonner (notamment la Loi sur l'ONE, la LOPC et la champs de compétence et différentes lois

transport d'électricité. Il examine chaque demande sous le rapport de la sécurité pour garantir que la réglementation en matière de sécurité soit respectée.

Durant l'étape de construction, les inspecteurs de l'ONE veillent à la sécurité en vérifiant si la société se conforme aux règlements et aux conditions d'approbation du projet et si elle respecte les plans d'intervention d'urgence. Une fois l'installation en service, l'Office assure une surveillance réglementaire :

application des règlements sur la sécurité au travail, consignes de sûreté, exigences en matière d'intégrité et de prévention des dommages, ainsi que plans de contingence et d'intervention en cas d'urgence. L'ONE s'assure de la sécurité des installations en exploitation en menant des inspections, en faisant enquête sur les incidents et les ruptures et en vérifiant les systèmes de gestion.

Mesures d'atteinte du but

- Nombre d'accidents mortels par année
- Nombre de ruptures et d'incidents

réglementées.

Les risques relatifs à la sécurité que présentent les installations et les activités réglementées par l'ONE sont maîtrisés grâce à l'adoption de pratiques judicieuses sur le plan de la conception, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien. L'ONE joue un rôle déterminant au chapitre de la promotion de la sécurité et de la sûreté, du fait qu'il met en place un cadre réglementaire qui incite les sociétés à maintenir et à améliorer leur rendement à ces égards. L'Office veille à ce que les sociétés pipelinères cernent et prennent en charge les risques pour la sécurité et la sûreté qui sont associés à la construction et à l'exploitation de leurs installations réglementées.

- Concernant les pipelines par année
- Perceptions du public concernant la sécurité
- Nombre et gravité des infractions à la sûreté

But 2 – Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
4,6	4,6	4,4

Le but 2 exprime le ferme engagement de l'ONE envers la protection de

l'environnement et le respect des droits des personnes qui sont touchées par la construction et l'exploitation des

installations réglementées et les activités connexes. L'ONE veille à la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie d'un projet : il procède à l'évaluation

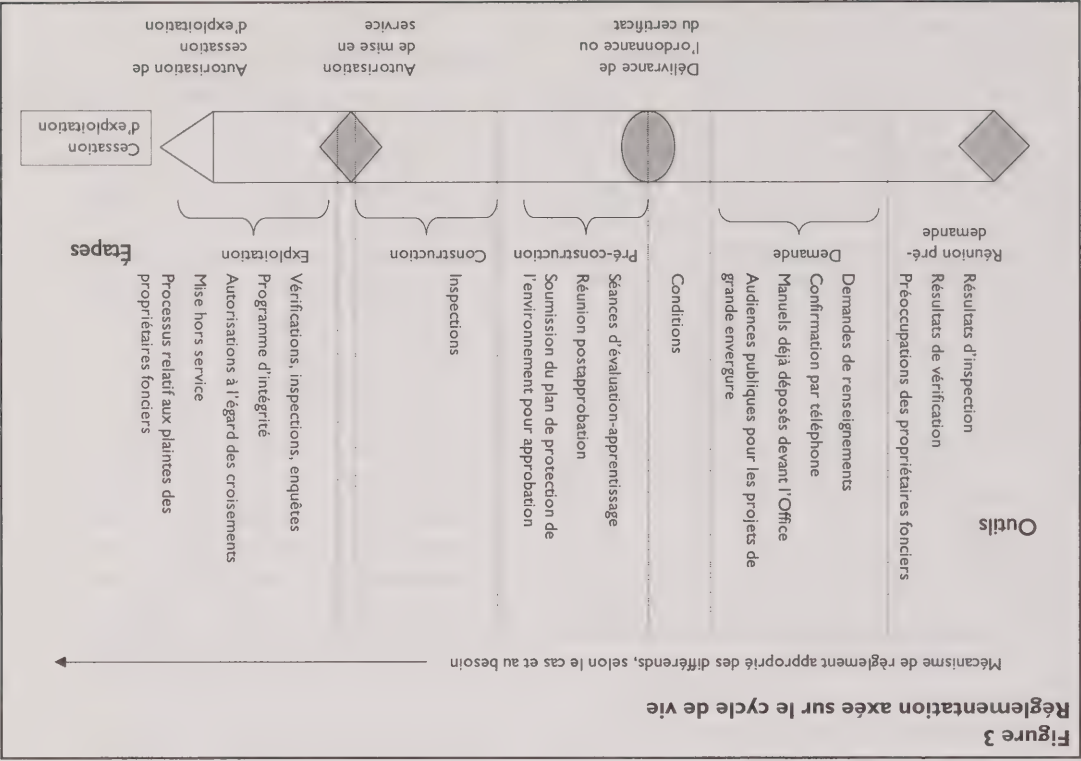
environnementale et socio-économique du projet à l'étape de la demande, inspecte et surveille le projet approuvé

durant sa construction et son exploitation, vérifie les programmes de protection environnementale, fait enquête sur les

déversements et les rejets, et s'assure que la cessation de l'exploitation des installations est effectuée convenablement afin de protéger l'environnement.

En ce qui concerne les évaluations environnementales, l'ONE œuvre dans un

contexte réglementaire complexe. Entre autres défis, il lui faut piloter des évaluations



Ressources financières (en millions de dollars)			
2007-2008	2008-2009	2009-2010	
5,7	5,7	5,5	

But 1 – Les installations réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

Il a été établi que les buts 1 (sécurité et sûreté) et 2 (protection de l'environnement) sont en réalité des buts interreliés qui mettent chacun en relief un aspect particulier, mais donnent des résultats communs. Ainsi, l'intention de chaque but est décrite en premier, suivent ensuite les objectifs des deux buts, qui sont les mêmes et ne seront énoncés qu'une seule fois.

L'ONÉ assure, dans le secteur de l'énergie, une surveillance réglementaire qui englobe tout le cycle de vie des projets d'infrastructure qui relèvent de sa compétence, comme l'illustre la figure 3, notamment la conception, la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation de gazoducs et d'oléoducs qui traversent des frontières provinciales ou nationales. Depuis l'entrée en vigueur, en avril 2005, des modifications apportées à la Loi sur l'ONÉ, le mandat de l'ONÉ inclut la responsabilité de surveiller la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

L'Office commence à s'intéresser à la sécurité d'un projet énergétique dès qu'une société dépose une demande de construction et d'exploitation d'un pipeline, d'une usine de traitement ou d'une ligne de

Section II

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Analyse des activités de programme

Résultat stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines et des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE.

Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie

Ressources financières (en millions de dollars)			Ressources humaines (équivalents temps plein)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010	2007-2008	2008-2009	2009-2010
38,1	38,1	36,6	307,6	307,6	296,6

L'ONE a pour principale activité la réglementation de l'énergie et la prestation de renseignements sur les marchés énergétiques. Les sociétés réglementées par l'Office accroissent la richesse des Canadiens grâce au transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel et

d'autres produits, ainsi qu'à l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. En sa qualité d'organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui favorise ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.

Pour réaliser l'activité « Réglementation et conseils en matière d'énergie », l'Office poursuit les cinq buts dont la description suit.

But 1. Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

But 2. Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

But 3. Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

But 4. Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE bénéficie d'une participation efficace du public.

But 5. L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

L'ONE mène à bien ses programmes en fonction des buts décrits dans les sections suivantes.

- Notes d'information pertinentes aux membres de l'Office et à la population sur les nouveaux enjeux
- Indicateurs de rendement**
 - Fréquence d'accès aux produits d'information de l'ONE
 - Commentaires des parties prenantes relatifs aux produits d'information de l'ONE

- de la demande grandissante, les Canadiens des secteurs public et privé doivent faire des choix sur les sources d'énergie qui engageront leur avenir. Le secteur de l'électricité doit prendre des décisions sur les sources d'énergie dans lesquelles investir, les producteurs pétroliers sur les marchés à viser, les gouvernements sur les technologies dans lesquelles investir, les consommateurs sur les véhicules et les systèmes de chauffage à acheter, et l'industrie sur les technologies, les procédés et les types d'énergie à adopter.
- Lorsqu'il conseillera les responsables des politiques, l'Office s'en tiendra aux questions liées directement à son rôle de réglementation.
- Plan pour atteindre la priorité**
- Pour s'assurer que les Canadiens comprennent le contexte énergétique en constante évolution dans lequel nous vivons et qu'ils ont accès à une information indépendante et objective en matière d'énergie, l'ONE met en place un programme de renseignements sur les marchés énergétiques axé sur les nouveaux enjeux et sur les défis qu'ils présentent en matière de réglementation. Le programme de renseignements sur les marchés énergétiques comprend :
- Des évaluations des marchés de l'énergie, qui font le point sur les faits nouveaux et les enjeux des marchés liés à la surveillance réglementaire de l'ONE (p. ex., les marchés de l'électricité, du gaz naturel et du pétrole, l'offre et la demande de pétrole et de gaz naturel, les perspectives à long terme de l'avenir énergétique du Canada)
- Site Web portant sur les prix de l'énergie
- Perspectives à court terme des marchés énergétiques

- Mettre en œuvre les nouvelles responsabilités de gestion des ressources humaines résultant de l'application de la Loi sur la modernisation de la fonction publique
- Attirer et conserver des personnes hautement qualifiées en fonction du plan de ressources humaines de l'ONE
- Developper l'apprentissage au sein de l'organisation afin de mieux répondre à ses besoins actuels et futurs
- Améliorer les mécanismes visant à partager les connaissances plus efficacement dans l'ensemble de l'organisation

Pour pouvoir accomplir son mandat et instaurer une culture fondée sur les résultats, l'ONE continue de mettre en œuvre son système de gestion de la qualité. Le système de processus reproductibles comportant un cycle d'amélioration continue permet à l'ONE de s'adapter à un marché de l'emploi en proie aux changements incessants.

Indicateurs de rendement

- Nouveau régime de rémunération en place
- Taux d'attrition
- Outils de recrutement et de maintien en poste adaptés au marché du travail actuel et prévu
- Effectifs axés sur le leadership et les résultats

3. Renseigner les Canadiens sur les marchés énergétiques.

Dans le cadre de son mandat de réglementation, l'Office veillera à informer les Canadiens sur l'évolution des marchés de l'énergie (principalement ceux du gaz, du pétrole et de l'électricité) et sur ses enjeux. Compte tenu des prix élevés de l'énergie et

La Stratégie des personnes de l'ONE comporte les éléments clés suivants :

- Recruter et maintenir en poste des personnes de talent clés
- Développement du leadership
- Engagement des employés
- Gestion du rendement
- Niveaux de dotation
- Efficacité de la formation
- Planification de la relève

Transformer la culture de l'organisation en mettant davantage l'accent sur une culture d'excellence fondée sur les résultats, grâce à certains outils comme la gestion du rendement et la planification de la relève

L'ONE a mis à jour son plan de ressources humaines – sa Stratégie des personnes – afin d'illustrer son approche proactive de maintien en poste. La Stratégie des personnes de l'ONE, qui est intégrée dans son processus de planification, a été mise à jour pour pouvoir se pencher dans l'immédiat sur les éléments suivants :

- Recruter et maintenir en poste des personnes de talent clés
- Développement du leadership
- Engagement des employés
- Gestion du rendement
- Niveaux de dotation
- Efficacité de la formation
- Planification de la relève

L'ONE a mis à jour son plan de ressources humaines – sa Stratégie des personnes – afin d'illustrer son approche proactive de maintien en poste. La Stratégie des personnes de l'ONE, qui est intégrée dans son processus de planification, a été mise à jour pour pouvoir se pencher dans l'immédiat sur les éléments suivants :

À la lumière de la forte augmentation prévue de son volume de travail au cours de la période de planification, l'ONE préparera à l'intention du Conseil du Trésor un document détaillé faisant état des ressources dont il aura besoin. Selon ces prévisions, il devra augmenter ses crédits à hauteur de 20 % au cours de la période de planification et au-delà.

L'Office élabore une stratégie et des processus proactifs en vue d'attirer et de maintenir en poste des personnes disposant des compétences requises pour assurer son succès. L'accent est mis sur le soutien de la gestion de carrière par le biais de plans de perfectionnement, du mentorat

Plan pour atteindre la priorité

L'ONE a la réputation bien établie d'être un organisme du savoir et il met beaucoup d'efforts à édifier et renforcer une culture de l'excellence axée sur les résultats. L'Office investit dans ses employés et leur propose des défis afin de susciter chez eux le sentiment d'engagement et de loyauté qui est essentiel pour lui permettre de réaliser son mandat. L'importance que revêt le travail accompli par le personnel de l'ONE pour la population canadienne est une preuve indéniable que l'Office doit disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONE.

- Délais de traitement réduits
- Processus de réglementation transparents et souples
- L'ONE capable d'assurer la surveillance réglementaire en se fondant sur les systèmes de gestion des entreprises

Indicateurs de rendement

Le SCQ fournit également une structure par laquelle l'Office pourra répondre aux besoins de ses partenaires, aujourd'hui comme demain. Le SCQ fournit l'assise et la continuité nécessaires pour améliorer ses processus de réglementation, et assurer efficacement son rôle de surveillance réglementaire.

fondée sur le risque tout au long du cycle de vie de l'installation, en incorporant les principes des systèmes de gestion à chaque étape du cycle. L'approche de vérification intégrée de la conformité permettra une surveillance de la réglementation selon le rendement de la société en mettant en œuvre des outils, comme les examens et les vérifications des systèmes de gestion. La vérification intégrée de la conformité permettra également à l'ONE d'adapter les processus de réglementation à l'envergure du projet et au risque lié aux demandes et à d'autres activités réglementées. Par exemple, les sociétés affichant un bon dossier qui désirent construire des installations à faible risque peuvent s'attendre à bénéficier d'un processus d'approbation accéléré.

Processus efficaces d'évaluation environnementale

L'ONE continue de participer, en collaboration avec d'autres organismes de réglementation et des commissions et agences d'évaluation environnementale, à la simplification des processus de réglementation et à la mise sur pied d'un processus de décision intégré. Par exemple, l'ONE travaille activement avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale à des initiatives comme des projets pilotes de substitution, où les processus de l'Office peuvent remplacer le processus d'évaluation environnementale, tel que prévu par la LCFE.

Efficience du traitement des demandes

Pour disposer de processus plus souples et réduire les délais de traitement, l'ONE mettra au point une suite d'options de processus qui reflètent la complexité du projet et l'envergure des questions d'intérêt public liées aux demandes. Ces options comprennent des critères de haut niveau devant servir à déterminer

les types de processus de réglementation qui conviennent le mieux aux différentes demandes reçues ainsi que des outils perfectionnés de surveillance de l'évaluation. Cette approche simplifiée s'appliquera notamment aux demandes visant les petits pipelines présentées aux termes de l'article 58 de la Loi sur l'ONE. Cet objectif sera poursuivi en tandem avec l'approche de vérification intégrée de la conformité.

Utilisation de processus fondés sur les intérêts

Concernant les demandes et les processus relevant de son autorité, l'Office prévoit utiliser des processus fondés sur les intérêts dans la mesure du possible et explorer leur utilisation avant de s'en remettre aux processus d'adjudication. Les parties disposent ainsi d'un plus large éventail de solutions possibles. Comme il y aurait plus de place pour les règlements négociés, les processus deviendraient dès lors plus efficaces. De plus, les questions donnant lieu à des audiences officielles seraient moins nombreuses, d'où un règlement plus rapide et des coûts moindres. Il y aura toujours des cas où l'audience demeure l'approche la plus efficace et la plus appropriée; par conséquent, les approches et les audiences fondées sur les intérêts forment ensemble un éventail de processus que l'Office peut utiliser selon les particularités de la demande.

Cycle d'amélioration continue du système de gestion de la qualité

En mettant en œuvre un système de gestion de la qualité (SGQ) dans tous ses processus, l'ONE s'engage dans un cycle d'amélioration continue. Dans l'horizon de planification, l'Office examinera sa suite de mesures de soutien à l'amélioration continue afin de rendre ses processus de réglementation plus efficaces et efficaces.

présente période de planification, l'Office se donnera pour priorité de moderniser le cadre réglementaire appliqué dans le Nord.

Marché de l'emploi dans le secteur

de l'énergie

La croissance rapide du secteur de l'énergie devrait se poursuivre jusqu'en 2020. Des projets de pipelines de transport, qui représentent des dizaines de milliards d'investissements pour les quinze prochaines années, sont à l'étude. Lorsque la production dépasse la capacité pipelinrière, ces milliards de dollars d'investissements de capitaux dans l'exploration et la

production risquent d'être compromis. Devant cette réalité économique et le coût des infrastructures, les sociétés ont besoin d'échéanciers échelonnés sur plusieurs années. Les évaluations des demandes sur le plan de l'environnement et de la réglementation ne sont qu'une étape

parmi les nombreuses que comporte le processus de développement. L'industrie et l'organisme de réglementation ont tous deux besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée pour élaborer et étudier les projets dans l'intérêt de la population canadienne.

Le secteur de l'énergie se dispute les

personnes qui possèdent les mêmes compétences techniques que celles recherchées par l'ONE. Le taux d'attrition de l'Office, attribuable au recrutement énergétique de travailleurs de niveaux intermédiaire et supérieur dans l'ensemble du secteur de l'énergie, va en augmentant et l'on s'attend à ce que la conservation des effectifs de l'Office soit un défi de taille tout au long de la période de planification 2007-2008. Le taux annuel d'attrition s'est accru pour passer de 7 % en 2003 à 14,5 % en 2005-2006, comparativement à un taux de roulement moyen de 8 % chez les grandes

sociétés d'énergie qui sont en concurrence avec l'ONE pour le recrutement, et à un taux d'attrition plus faible encore au sein du gouvernement fédéral.

Priorités de l'ONE en 2007-2008

1. Améliorer les processus de réglementation.

L'ONE s'attache à fournir des processus de réglementation efficaces et efficaces d'une manière transparente, responsable et souple. Face à la hausse prévue du nombre d'audiences en 2007-2008, c'est l'occasion d'accroître l'efficacité et l'efficacité de nos processus. Ces changements nécessitent une approche intégrée qui utilise à fond la suite d'outils de réglementation de l'ONE et son leadership pour coordonner des processus d'évaluation efficaces.

Plan pour atteindre la priorité

L'Office se concentre sur les possibilités d'améliorer le cadre de réglementation tout en rendant des décisions dans l'intérêt de la population canadienne. Les résultats sont orientés vers l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité, que l'on peut décrire dans ces termes :

- Efficacité : production de processus de réglementation plus clairs, plus rapides et d'un meilleur rapport coût-efficacité
- Efficacité : production de résultats de meilleure qualité

Pour améliorer les processus de

réglementation, la prochaine période de planification de l'ONE mettra l'accent sur les initiatives suivantes.

Vérification intégrée de la conformité

L'ONE s'est donné pour orientation d'utiliser une approche de la réglementation

de réglementation actuel, les demandes de développement d'infrastructures énergétiques enclenchent normalement un processus d'approbation complexe et fragmenté nécessitant le concours de plusieurs ministères et organismes de réglementation. Par exemple, le projet de gazoduc de la vallée du Mackenzie fait intervenir quatorze organismes dotés de divers pouvoirs de réglementation. De même, plusieurs organismes provinciaux et fédéraux ont le mandat légal d'examiner des éléments des demandes visant les installations extracôtières et les terminaux méthaniers. Cette complexité de la réglementation retarde la mise en service de la capacité des infrastructures en cause et l'industrie de l'énergie fait valoir que les retards dans la mise en place des infrastructures entraînent par le fait même des retards dans la livraison des nouveaux approvisionnements, avec les coûts que cela entraîne. Par exemple, l'Association canadienne de pipelines d'énergie (ACPE) estime qu'un retard de deux ans dans la mise en exploitation des nouveaux pipelines pourrait coûter aux Canadiens une somme supplémentaire de 57 milliards de dollars en prix plus élevés pour l'énergie pendant la période 2006-2025³.

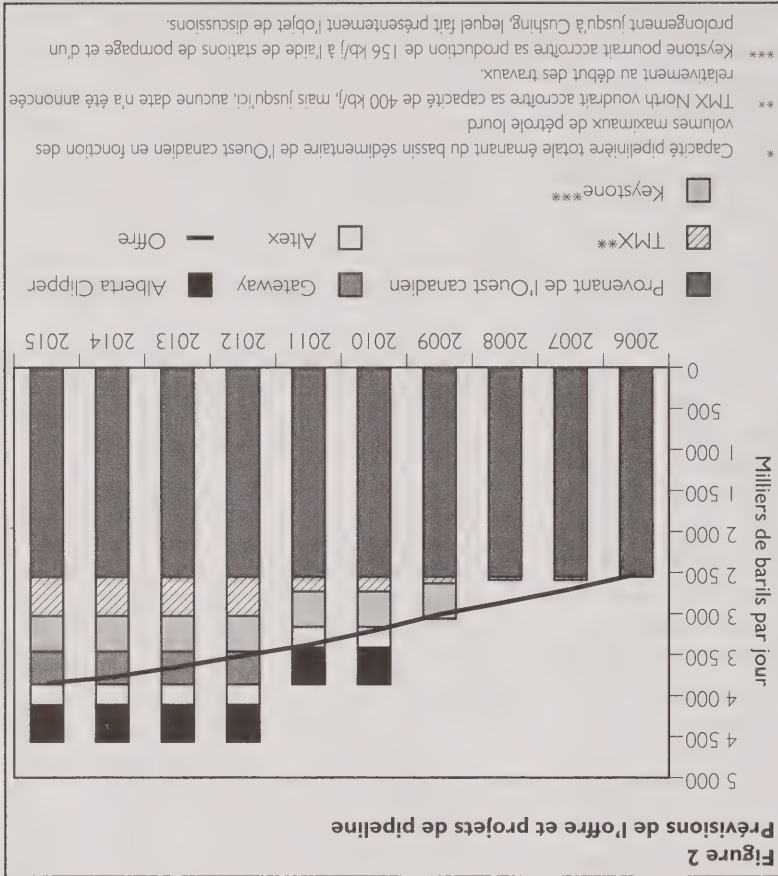
D'autre part, les Canadiens touchés par ces projets ont besoin d'avoir l'heure juste pour pouvoir participer efficacement au processus et influencer les résultats.

Les promoteurs de projets et les parties touchées recherchent de part et d'autre des processus de réglementation plus efficaces et plus efficaces qui aideront à assurer d'une manière responsable le développement d'une infrastructure souhaitable en temps opportun.

L'Office a un autre défi à relever, qui est de comprendre en quoi la loi sur la consultation des Autochtones, qui est en gestation, modifiera son rôle de tribunal quasi-judiciaire indépendant. Les tribunaux n'ont pas encore dispensé de conseils clairs sur l'incidence du principe de l'honneur de la Couronne sur les tribunaux indépendants. L'Office continuera de surveiller les développements législatifs dans ce domaine; dans l'intervalle, il poursuivra ses efforts pour obtenir de l'information sur les intérêts des Autochtones susceptibles d'être touchés par les projets, avant de rendre des décisions qui pourraient avoir une incidence sur leurs intérêts.

Exploration et mise en valeur des ressources du Nord

En plus de l'infrastructure pipelinrière du Nord, l'ONE a charge de réglementer les activités d'exploration et de production menées dans les régions pionnières. Les clients de l'ONE et les parties prenantes dans le Nord sont convaincus que le cadre législatif dans lequel ils évoluent, qui repose sur la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), a besoin d'être rajouté. L'activité pétrolière et gazière dans le Nord proche est à petite échelle et de type classique, sauf qu'elle est assujettie à la réglementation sur l'activité en région pionnière, laquelle a été conçue pour des projets extracôtiers d'envergure. Comme le niveau de forage augmente en réponse à la demande, il devient de plus en plus difficile de faire face à cette croissance au moyen du cadre réglementaire actuel. L'ONE tente de simplifier la réglementation dans la mesure du possible, mais ce travail exige la modification de trois lois, soit la Loi sur l'ONE, la LOPC et la LFH. Au cours de la



- Nouveaux pipelines raccordant les approvisionnements de gaz du Nord avec l'infrastructure gazière en place
- Expansion de l'infrastructure du gaz naturel dans l'Est pour faciliter le développement des marchés dans l'Est canadien et le Nord-Est américain
- Capacité pipeline raccordant l'infrastructure existante avec des terminaux méthaniers proposés pour la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et le Québec
- Agrandissement des oléoducs existants et projets de nouveaux

conformité avec les objectifs fixés en matière de sécurité et d'environnement. L'approche intégrée de la surveillance de la conformité, qui est axée sur les buts, nécessite également une gestion serrée de la base de données sur le rendement des sociétés.

Pour ces trois raisons, l'Office s'attend à ce qu'on doive augmenter ses crédits à hauteur de 20 % au cours de la période de planification. Il présentera une demande détaillée en ce sens au Conseil du Trésor.

Parmi les projets actuels et prévus dont l'ONE sera saisi, il convient de noter les suivants :

- pipelines pour répondre à la croissance prévue de la production de pétrole extrait des sables bitumineux au cours de la prochaine décennie
 - Nouveaux pipelines pour transporter les diluants nécessaires à la production croissante de pétrole extrait des sables bitumineux
- Efficacité et efficacité de la réglementation**
- Ces projets comportent des enjeux qui concernent l'offre et la demande d'énergie, les effets sur l'environnement, les Autochtones et divers intérêts et attentes de type socioculturel. En vertu du cadre

également être perturbés par la présence des nouveaux pipelines destinés à transporter le gaz des Rocheuses américaines vers les marchés de l'Est américain et par les volumes grandissants d'importation de GNL aux États-Unis. À mesure que l'industrie se transformera, l'Office fera face à des demandes d'un type nouveau et inédit. Ainsi, l'Office a eu à débattre d'approches innovatrices, comme la prestation de services pipeliniers à court préavis pour les producteurs d'électricité et la suppression de la capacité pipelinrière du service gazier pour la convertir en service pétrolier; il pourrait être saisi d'autres questions tout aussi complexes dans l'avenir.

En résumé, l'industrie réagit aux besoins des marchés en mettant en œuvre de nouveaux grands projets d'infrastructure, tels des oléoducs, des gazoducs, des terminaux méthaniers et des installations de production et de transport d'électricité. Ces projets pourraient valoir aux Canadiens des approvisionnements supplémentaires en énergie et contribuer à assurer notre sécurité énergétique. L'ONÉ est chargé d'examiner un bon nombre de ces projets d'infrastructure et de s'assurer que, lorsqu'ils sont réputés être d'intérêt public, ils seront réalisés au bénéfice des Canadiens tout en réduisant au minimum leurs effets néfastes.

Changement du cadre de travail de l'ONÉ

Le volume de travail de l'ONÉ devrait augmenter considérablement au cours de la période de planification pour trois principales raisons.

1. Compte tenu de la conjoncture actuelle favorable aux investissements et de l'accroissement constant de la demande d'énergie, on s'attend à ce que le nombre de demandes visant les infrastructures présentées à l'ONÉ atteigne un sommet

inégalé au cours de la dernière décennie (figure 2). L'ONÉ fera face à un nombre croissant de dépôts de documents pour des installations supplémentaires, et aussi à la hausse des problèmes du marché liés à la répartition de la capacité.

2. L'Office doit entreprendre des travaux pré-demande importants lorsqu'il est saisi de demandes visant des installations d'envergure. Ces travaux comportent deux volets importants, à savoir :
 - a. Les changements apportés aux responsabilités fédérales obligent l'Office à négocier avec d'autres ministères pour définir le processus à suivre de façon claire et consensuelle. Souvent, cette démarche est complexe et exige un temps considérable.
 - b. Les attentes de la population sont de plus en plus grandes et l'Office réagit en associant les citoyens au débat sur les projets d'importance majeure. L'Office doit donc affecter des ressources aux assemblées publiques locales, à la correspondance, aux bulletins d'information, etc., afin que les personnes touchées puissent participer au processus d'examen des projets.
3. L'Office adopte une approche de la réglementation axée sur les buts. Ainsi, les sociétés peuvent bénéficier de processus d'approbation accélérés leur permettant de mener à bien leurs projets de façon plus économique et dans les meilleurs délais. Par contre, elles sont assujetties à une surveillance plus étroite durant les étapes de la construction et de l'exploitation.

L'Office consacre davantage de ressources aux vérifications et aux inspections pour s'assurer de la

prochaines années demeure essentiellement inchangée. On prévoit qu'une croissance robuste de la production de méthane de houille compensera largement le léger déclin de la production de gaz classique. À moyen terme, l'industrie tente d'exploiter les ressources en gaz naturel des régions pionnières dans le delta du Mackenzie. L'Office est actuellement saisi d'une demande concernant la construction d'un gazoduc d'importance majeure à partir du delta, qui traverserait toute la vallée du Mackenzie et aboutirait en Alberta pour rejoindre tant les marchés intérieurs que les marchés d'exportation. L'industrie envisage également de maintenir sa production au large de la Nouvelle-Écosse en accentuant le développement des champs actuellement en exploitation et en mettant en valeur celui de Deep Panuke. Par anticipation d'un besoin d'approvisionnements supplémentaires en énergie pour le marché nord-américain, des promoteurs ont proposé de construire des terminaux d'importation de gaz naturel liquéfié (GNL), ou terminaux méthaniéris, dans les Maritimes, au Québec et en Colombie-Britannique.

Plus de la moitié de la production de gaz naturel du Canada est exportée vers les États-Unis. En 2006, les exportations ont atteint un sommet, le troisième en importance dans l'histoire, générant des revenus de 35,6 milliards de dollars à la faveur de la hausse des prix du gaz déclenchée par les perturbations de la production causées par les ouragans.

La dynamique changeante des marchés à l'égard du gaz canadien résulte notamment de la demande croissante au Canada de production d'électricité au moyen de centrales au gaz, principalement en Ontario, et de production extraite des sables bitumineux en Alberta. Les marchés d'exportation du Canada pourraient

en 2005, qui avait été une année record au Canada. La forte activité enregistrée en amont devrait se poursuivre tout au long de la période de planification.

Fort de ses vastes réserves dans les sables bitumineux et de la mise en valeur des ressources énergétiques au large des côtes de Terre-Neuve, le Canada accroit sans cesse sa production pétrolière. Ainsi, on s'attend à ce que la production totale canadienne augmente d'environ 69 000 mètres cubes par jour entre 2005 et 2007, pour atteindre 464 000 mètres cubes par jour. L'essentiel de cette croissance est attribuable à la production issue des sables bitumineux. Or à mesure que la production augmentait, la capacité pipelinrière se resserrait. En 2006, un bon nombre de réseaux d'oléoducs parmi les plus importants ont dû parfois répartir leur capacité, ramenant ainsi les flux au-dessous de la demande du marché.

Le Canada est devenu le principal exportateur de pétrole brut vers les États-Unis et tout laisse croire que le volume des exportations canadiennes continuera d'augmenter au cours de la décennie à mesure que la production extraite des sables bitumineux se développera. Des investissements considérables s'imposeront dans le secteur du transport pipelinier afin d'acheminer une production grandissante vers les marchés de destination.

Une capacité insuffisante représente des coûts aux producteurs car ceux-ci doivent réduire le prix de leurs produits. Cette situation pourrait empirer au cours des trois prochaines années, alors que les demandes des sociétés pipelinrières devront passer par le processus de réglementation en attendant la mise en place d'une nouvelle capacité.

On s'attend à ce que la production canadienne de gaz au cours des trois

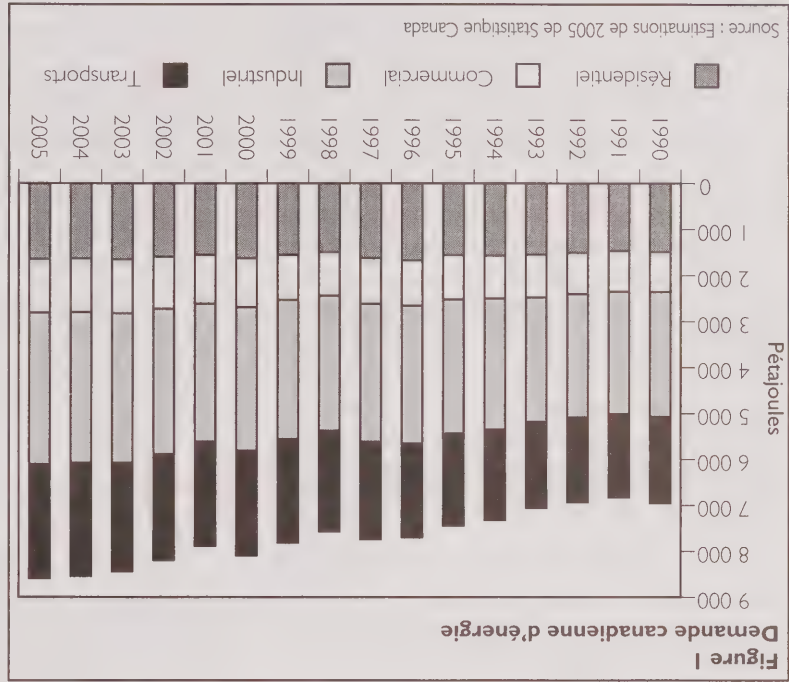
fourchette des 55 \$US à 65 \$US au cours des prochaines années.

Les prix du gaz naturel ont pour leur part été d'une extrême volatilité. Après les sommets atteints fin 2005 (15 \$US le million de BTU, au carrefour Henry - NYMEX) à la suite des perturbations causées aux approvisionnements par les ouragans survenus dans le golfe du Mexique, les prix ont chuté pour atteindre environ 4 \$US le million de BTU à l'automne 2006. Selon la rigueur du prochain hiver, les prix pourraient atteindre une moyenne de 5 à 7 \$US le million de BTU au cours de la saison de chauffage 2006-2007, avec des pointes potentielles au-dessus de cette moyenne. L'an dernier, nous avons vu à quel point la volatilité des prix du gaz pouvait être importante et imprévisible en raison des variations de la conjoncture.

La consommation canadienne d'énergie a augmenté progressivement au cours de la dernière décennie, mousée par la croissance économique et démographique. La hausse récente des prix n'a pas eu d'effets importants sur la consommation dans son ensemble. L'Office a amélioré la disponibilité de l'information sur les prix pour le bénéfice des Canadiens en affichant des données à jour sur son site Web. D'après le nombre croissant de visites effectuées sur le site, il semble bien que le public s'intéresse de près à l'information sur les prix de l'énergie. La figure 1 propose une ventilation de la demande d'énergie au Canada.

Cette conjoncture de prix forts incite l'industrie à mettre en valeur des sources nouvelles et non classiques de pétrole et de gaz naturel afin de répondre aux futurs besoins énergétiques. Le secteur canadien de l'exploration et

de la production a enregistré un autre record au chapitre des travaux de forage en 2006 pour atteindre quelque 25 700 puits, comparativement au précédent record de 23 700 puits établi en 2005. On estime que les investissements dans le gaz et le pétrole au Canada atteindront en 2006 les 45 milliards de dollars (d'après l'Association canadienne des producteurs pétroliers), une somme semblable à celle enregistrée



Les prix mondiaux du pétrole continuent d'être élevés et volatils. En 2006, en réaction à des événements géopolitiques, à une forte croissance de la demande et à une capacité limitée de production de réserve et de raffinage, le prix de référence du brut West Texas Intermedate a atteint un sommet sans précédent à la mi-juillet à 78,40 \$US le baril. Les prix se sont ensuite reploqués pour atteindre une moyenne d'environ 60 \$US le reste de l'année en raison des stocks élevés et d'un léger fléchissement de la demande. Les prix devaient demeurer élevés en 2007 devant une conjoncture semblable à celle de 2006. On prévoit que les prix demeureront instables, sauf qu'un ensemble de facteurs devrait maintenir les prix dans la

invisible pour les consommateurs et qui fonctionne à un faible taux de défaillance en n'occasionnant que des effets minimaux sur l'environnement.

Les lignes internationales de transport d'électricité relevant de l'ONE s'étendent sur 1 100 km, soit environ 0,7 % de toutes les lignes de transport d'électricité au Canada. C'est par elles que se fait l'essentiel du commerce de l'électricité entre le Canada et les États-Unis et elles fournissent des deux côtés de la frontière, d'importants avantages sur le plan de la fiabilité. La valeur des exportations d'électricité s'est montée à environ 2,8 milliards de dollars en 2006 et celle des importations à 1,1 milliard de dollars.

Contexte du marché de l'énergie

Activités de programme par résultat stratégique		Dépenses prévues (en millions de dollars)		Contribution à la priorité :
		2007-2008	2008-2009	2009-2010
Résultat	Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par le biais de la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, du commerce et de la mise en valeur des ressources énergétiques dans le cadre des compétences de l'ONE	38,1	38,1	36,6
Activité de programme :	Réglementation et conseils en matière d'énergie			
Résultats	Les résultats escomptés de l'activité Réglementation et conseils en matière d'énergie sont exprimés dans les buts énoncés dans le Plan stratégique de l'ONE, comme suit :			
escomptés :	But 1. Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.			
	But 2. Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.			
	But 3. Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure énergétique			
	et de marchés énergétiques efficaces.			
	But 4. Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONE bénéficie d'une participation efficace du public.			
	But 5. L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.			
	1. Améliorer les processus de réglementation			
	2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONE			
	3. Renseigner les Canadiens sur les marchés énergétiques			

Le tableau montre une réduction des dépenses prévues en 2009-2010. Depuis l'établissement des prévisions, cependant, le secteur a connu une grande activité et on s'attend à ce que ce niveau d'activité se maintienne. Pour composer avec l'accroissement substantiel de sa charge de travail au cours de l'horizon de planification, l'Office présentera au Conseil du Trésor un document détaillant ses besoins en ressources.

Les priorités de l'ONE pour 2007-2008 sont mises en œuvre grâce aux travaux de planification établis pour atteindre ses buts (pour plus de détails, voir la section II).
Plans et priorités du Ministère
Cadre de fonctionnement
Au moment de fixer ses priorités pour 2007-2008, l'Office a bien tenu compte des tendances, risques et défis, en constante évolution, qui peuvent influencer la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats dans l'intérêt des Canadiens et Canadiennes. Dans cette optique, nous examinons ci-après un certain nombre de facteurs importants.
Contexte économique
Les Canadiens ont besoin d'un approvisionnement en énergie sûr, efficace et fiable. Les installations réglementées par l'ONE, qui comptent 45 000 km de pipelines interprovinciaux et internationaux, sont des éléments essentiels au transport et à la distribution de l'énergie au Canada. Ce réseau comprend des pipelines de gros diamètre de gaz naturel, de pétrole et de produits pétroliers, des pipelines de petit diamètre ainsi que des productucs. En 2006, les pipelines canadiens ont transporté des produits vers les marchés intérieurs et américains pour une valeur de 100 milliards de dollars environ, soit 7 % du PIB. Le coût de la prestation de ces services de transport en 2006 est évalué à environ 5 milliards de dollars en droits réglementés par l'ONE, sans compter les coûts des combustibles payés par les expéditeurs sur les gazoducs. Tous ces produits passent par une infrastructure en grande partie

La politique de la qualité de l'ONE est suivie par l'ensemble de l'organisation par le biais de son système de gestion de la qualité.

Lien aux secteurs de résultats du

gouvernement du Canada

Par la réglementation et les conseils en matière d'énergie, l'ONE contribue aux résultats du gouvernement du Canada dans les domaines suivants :

- une forte croissance économique
- un environnement sain
- un marché juste et sécuritaire

Pour tout autre renseignement concernant les antécédents et le fonctionnement de l'ONE, rendez-vous à son site www.neb-one.gc.ca.

Renseignements sommaires 2007-2008²

Ressources financières (en millions de dollars)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
38,1	38,1	36,6

Ressources humaines (équivalents temps plein)		
2007-2008	2008-2009	2009-2010
307,6	307,6	296,6

Priorités du Ministère

Intitulé	Type
1. Améliorer les processus de réglementation	Déjà engagé
2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONE	Déjà engagé
3. Renseigner les Canadiens sur les marchés énergétiques	Continu

2

L'ONE se considère comme un **partenaire** de toutes les parties prenantes et il travaille de concert avec elles pour s'assurer que les préoccupations sont bien cernées et comprises et qu'il y a un sain équilibre entre les facteurs économique, social et environnemental. Pour ce faire, il est déterminé à être **actif, efficace et averti**. Cela signifie, par exemple, de prévoir les problématiques qui lui seront soumises et de se préparer en conséquence, d'être axé sur les résultats et de pouvoir se pencher sur les questions multidisciplinaires et extrêmement complexes de la réglementation de l'énergie.

Processus de planification de l'ONE

Pour demeurer pertinent et clairement centré sur les priorités émergentes, l'Office s'engage dans un processus annuel de planification stratégique et c'est dans ce contexte qu'il a mis à jour son plan stratégique. Le processus débute par une analyse des influences extérieures, et notamment des tendances tant sociales qu'économiques. Cette analyse est suivie de l'établissement de buts stratégiques à long terme; de la planification des ressources et activités; de la préparation du budget; et d'information à cet égard. Les plans sont mis à jour au besoin durant l'exercice.

Politique de la qualité de l'ONE

L'ONE s'attache à atteindre ses buts par l'excellence dans l'exécution de son mandat et par l'amélioration continue, grâce à un système de gestion de la qualité mis en œuvre dans l'ensemble de l'Office.

Vision de l'ONE

L'ONE participe en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada au profit de la population canadienne.

Valeurs de l'ONE

À l'ONE, nous aspirons à l'excellence dans toutes nos activités. L'atteinte de l'excellence à l'ONE passe par l'engagement de l'organisation, et de chaque employé, vis-à-vis de trois valeurs primordiales :

Intégrité : être juste, transparent et respectueux

Leadership en matière de réglementation : être souple, proactif et innovateur

Responsabilisation : s'appuyer mutuellement et tenir chacun responsable de la production opportune de résultats de qualité, dans l'intérêt public canadien

Dans sa vision, l'Office établit les orientations qu'il entend prendre pour mener à bien son mandat. Les mots **développement responsable** traduisent sa conviction selon laquelle le développement des infrastructures par des intérêts privés au sein d'un marché concurrentiel est conforme à l'intérêt public. Un des principaux rôles d'un organisme de réglementation est d'examiner les effets du développement sur la société et l'environnement, lesquels ne sont pas entièrement pris en compte par les marchés.

Résumé des responsabilités de l'ONE	
Réglementation	Conseils
Réglementer, dans l'intérêt du public, les aspects suivants des industries du gaz, du pétrole, de l'électricité et de divers autres produits :	Conseiller le ministre des Ressources naturelles relativement à la mise en valeur et à l'utilisation des ressources énergétiques :
• la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux;	• en surveillant le secteur énergétique;
• la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux;	• en publiant des rapports publics;
• le transport pipeline ainsi que les droits et les tarifs des pipelines d'électricité et des lignes interprovinciales désignées;	• en fournissant, sur demande, des conseils au ministre.
• les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, et les importations de gaz et de pétrole;	
• les activités pétrolières et gazières dans les régions pionnières non assujetties à un accord fédéral-provincial.	

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers et à l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers, ainsi qu'à Ressources naturelles Canada et à Affaires indiennes et du Nord Canada. Dans le cadre de la dévolution des pouvoirs, l'Office a conclu une entente de service avec le Yukon par laquelle il lui fournit des conseils techniques. L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. Aux termes de la Loi sur l'ONE, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. En plus de prodiguer des conseils au ministre des Ressources naturelles, l'Office effectue des études et produit des rapports à la demande de ce dernier.

réfléter les modifications apportées à la Loi sur l'ONE.

Les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

La Loi sur l'ONE et la LOPC prescrivent les fonctions réglementaires de l'ONE au chapitre de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONE assure l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie, suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire appliquer les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction, ainsi que surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la mise hors service et la cessation d'exploitation des installations.

En vertu de la Loi de 2002 sur la sécurité publique (projet de loi C-7), qui modifie la Loi sur l'ONE, l'ONE a un pouvoir légal en ce qui touche la sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité. L'ONE a d'ailleurs modifié l'énoncé de sa raison d'être pour y inclure explicitement la notion de sûreté et

L'ONE a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

charge de réglementer l'exploration gazière et pétrolière dans les régions pionnières du Canada, notamment dans le Nord et certaines zones extracôtières. L'ONE agit enfin comme source de renseignements sur les marchés canadiens de l'énergie.

La *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONE) définit les principales attributions de l'ONE. L'Office exerce d'autres fonctions de réglementation aux termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), pour ce qui concerne l'exploration gazière et pétrolière, et certaines activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas réglementées par d'autres instances en vertu d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

L'ONE, créé en 1959, est un tribunal des Ressources naturelles. L'Office est un tribunal d'archives et détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment en ce qui touche la comparution des témoins aux audiences et leur interrogatoire sous serment, la production et l'examen des documents, la mise en application de ses ordonnances et l'inspection de propriétés foncières. Les décisions de réglementation de l'Office et

L'ONE est un organisme fédéral indépendant qui réglemente plusieurs aspects de l'industrie énergétique canadienne. Il a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique, en s'en tenant au mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONE réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport s'y rapportant, des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées. L'ONE réglemente également les importations et exportations de gaz naturel, de pétrole et de liquides de gaz naturel (LGN) ainsi que les exportations d'électricité. De plus, il a

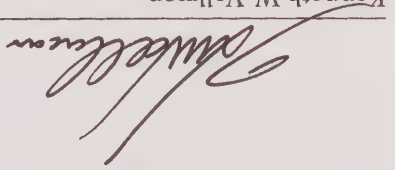
L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences et rendre une décision.

Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2007-2008 de l'Office national de l'énergie.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

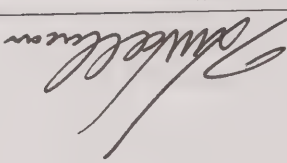
- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du Ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor.



Kenneth W. Vollman
Président

L'Office s'attache à équilibrer et concilier la sécurité des citoyens, les intérêts de l'environnement et l'efficacité économique afin de pouvoir rendre des décisions qui vont dans le sens de l'intérêt public canadien. L'Office sera confronté à d'importants défis pendant la prochaine période de planification, mais les opportunités sont nombreuses que l'Office réalise sa vision, qui est d'être un partenaire actif, efficace et averti en matière de réglementation au Canada. Je suis convaincu que, dans la mesure où il disposera d'une capacité suffisante et pourra

mettre son plan stratégique à exécution, la population canadienne continuera de tirer parti des immenses richesses énergétiques que possède notre pays.



Kenneth W. Vollman
Président

L'ONE a des défis à relever sur deux fronts, soit : bâtir et maintenir une équipe de travail qualifiée et expérimentée dans un marché de l'emploi concurrentiel, et traiter un volume croissant de demandes réglementaires complexes. L'ONE devra intensifier ses activités de ressourcement pour répondre à ces demandes; il est d'ailleurs en train de préparer à l'intention du Conseil du Trésor un document faisant état des ressources dont nous aurons besoin pour pouvoir nous acquitter de notre mandat.

Le nombre élevé de demandes prévu nous fournit l'occasion de modifier notre mode de surveillance réglementaire. Pour que les Canadiens continuent d'avoir accès à des approvisionnements énergétiques suffisants, l'ONE s'est donné trois domaines prioritaires, intégrés dans son plan stratégique 2007-2010.

Nous avons pour première priorité de continuer à améliorer nos processus de réglementation et d'obtenir des résultats efficaces et efficaces à cet égard. Pour rehausser à la fois la clarté et la prévisibilité, l'ONE a établi des normes de service pour l'ensemble de ses services clés et sur lesquelles elle fera rapport. Dans l'horizon de planification, nous metrons en œuvre plusieurs outils de réglementation améliorés, notamment un système de vérification intégré de la conformité, des processus de réglementation souples axés sur le risque et diverses approches fondées sur les intérêts. Nous continuerons d'établir des partenariats efficaces avec l'industrie, avec d'autres organismes de réglementation et agences gouvernementales, et avec des partenaires clés. L'ONE est déterminé à définir les conditions dans lesquelles il pourra exercer par substitution les pouvoirs prévus par la *Loi canadienne sur l'évaluation*

environnementale, afin d'accroître la célérité et l'efficacité du processus réglementaire tout en préservant la qualité des évaluations environnementales. Pour cela, il faudra notamment mettre au point des mécanismes pour que l'Office puisse accorder des fonds directement aux participants du public qualifiés.

Notre deuxième priorité – renforcer la capacité et la culture de l'ONE – est indispensable pour mener à bien notre mandat. Pour attirer le personnel et le maintenir en poste dans le contexte du marché du travail actuel, l'ONE a récemment introduit des mesures d'indemnisation, comme des indemnités de marché pour les professions clés, ainsi qu'un programme pilote de rémunération au rendement pour l'ensemble de son personnel. Tout au long de cette période de planification, il sera essentiel d'attirer des talents et de les garder pour mener à bien notre mandat. Lorsque l'infrastructure ne peut pas être mise en place d'une manière responsable et dans les délais, ce sont des milliards de dollars en revenus et en investissements de capitaux qui sont en jeu et qui risquent d'avoir des effets considérables sur le bien-être des Canadiens. Pour que la population canadienne puisse comprendre le contexte énergétique en constante évolution, l'Office se donne comme troisième priorité d'informer les Canadiens sur les questions énergétiques. Les consultations que nous avons eues au cours de la dernière année sur l'avenir énergétique nous ont appris que les renseignements et les analyses que l'Office produit revêtent une grande valeur pour les parties prenantes en raison de leur indépendance, de leur objectivité et de leur diffusion en temps opportun.

Section I

Surviv

Message du président

Je suis heureux de présenter le budget des dépenses 2007-2008 de l'Office national de l'énergie, contenu dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008*.

L'Office national de l'énergie (l'ONE) a pour vision de participer en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada au profit de la population canadienne. L'ONE a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en s'en tenant au mandat confié par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONE, un organisme fédéral indépendant qui fonctionne en recouvrement des coûts, aspire à fournir aux Canadiens un excellent service et assurer un solide leadership en matière de réglementation de l'énergie.

Les Canadiens ont besoin d'un approvisionnement en énergie sûr, efficace et fiable. Les installations réglementées par l'ONE, qui comptent 45 000 km de pipelines interprovinciaux et internationaux et 1 100 km de lignes internationales de transport d'électricité, sont des éléments essentiels au transport et à la distribution de l'énergie et à la fiabilité du réseau énergétique canadien. L'ONE, en qualité d'organisme responsable de la réglementation, joue un rôle crucial en faisant en sorte

que l'infrastructure pipelinrière soit le plus souvent invisible aux yeux des consommateurs, fonctionne de façon sécuritaire et perturbe le moins possible l'environnement.

Dans le contexte d'une demande d'énergie de plus en plus forte dans le monde pour des approvisionnements sûrs, et de prix toujours élevés, le rôle de l'ONE en tant qu'organisme national de réglementation est plus important que jamais. Simultanément, le Canada devient un acteur important sur la scène énergétique mondiale, avec la reconnaissance de plus en plus grande de l'importance de ses sables bitumineux, qui constituent la deuxième ressource pétrolière dans le monde. Les investissements dans le secteur du gaz et du pétrole y atteignent des records inégalés et cette tendance devrait se maintenir au cours des prochaines années. Pour amener ces nouveaux approvisionnements en gaz et en pétrole jusqu'aux marchés, des dizaines de milliards de dollars seront sans doute investis dans la réalisation de projets tels que des pipelines à grande distance pendant les quinze prochaines années. Ces projets, vastes et complexes, supposent des échéanciers étalés sur plusieurs années pour mener à bien toutes les étapes de leur développement, y compris celle de l'évaluation des demandes. Nous nous attendons à ce que d'ici trois à cinq ans les demandes visant les infrastructures entraîneront une hausse importante du nombre d'audiences, si bien que l'Office sera de plus en plus sollicité pour fournir une expertise et apporter des améliorations au cadre réglementaire.

Table des matières

Section I - Survol.....	1
Message du président.....	1
Déclaration de la direction.....	4
Renseignements sommaires.....	5
Plans et priorités du Ministère.....	8
Cadre de fonctionnement.....	8
Priorités de l'ONÉ en 2007-2008.....	15
Section II - Analyse des activités de programme par résultat stratégique ...20	20
Analyse des activités de programme.....	20
Résultat stratégique.....	20
Nom de l'activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie.....	20
Section III - Renseignements supplémentaires.....	43
Renseignements sur l'organisation.....	43
Information financière.....	44
Plan de réglementation du Ministère.....	47

Liste des tableaux

Tableau 1 - Normes de service de l'ONÉ.....	29
Tableau 2 - Éléments de participation efficace aux processus.....	33
Tableau 3 - Dépenses prévues du Ministère et équivalents temps plein.....	44
Tableau 4 - Activités de programme.....	45
Tableau 5 - Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal.....	45
Tableau 6 - Coût net pour le Ministère pour l'année budgétaire.....	45
Tableau 7 - Sources des revenus disponibles et non disponibles.....	45
Tableau 8 - Architecture des activités de programme de l'ONÉ.....	46

Liste des figures

Figure 1 - Demande canadienne d'énergie.....	10
Figure 2 - Prévisions de l'offre et projets de pipeline.....	13
Figure 3 - Réglementation axée sur le cycle de vie.....	21
Figure 4 - Domaines de recherche sur la participation des populations du Nord.....	34
Figure 5 - Résultats en matière de réglementation attendus de la participation des populations du Nord.....	34
Figure 6 - Cadre de la Stratégie des personnes.....	39
Figure 7 - Chaîne de résultats et mesures.....	42
Figure 8 - Organigramme de l'ONÉ.....	43



Office national
National Energy
Board
de l'énergie

Office national de l'énergie

Rapport sur les plans et les priorités

2007-2008

Partie III – Budget des dépenses

Kenneth W. Vollman
Président
Office national de l'énergie

L'honorable Gary Lunn
Ministre
Ressources naturelles

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses
2007-2008

Office national de l'énergie





3 1761 11548983 3